© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2001

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Portails et voies d'accès

Examen du système d'éducation postsecondaire en Ontario

Rapport du Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

Février 2001

101-03225/

Le rapport du Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants et les documents d'appui sont disponibles en format PDF dans le site Web du ministère de la Formation et des Collèges et Universités à l'adresse : http://www.edu.gov.on.ca

Table des matières

REMERCIEMENTS i

SOMMAIRE iii

Mise en contexte de l'éducation postsecondaire ..... *iii*
Portails et voies d'accès ..... *iv*
Une éducation accessible et abordable ..... *iv*
Les possibilités offertes par l'apprentissage électronique ..... *v*
Mandats et missions ..... *vi*
Une nouvelle charte pour les collèges ..... *vi*
Reddition de comptes et rapports ..... *vii*
Une collaboration renouvelée ..... *viii*
Incitatifs au changement ..... *viii*

INTRODUCTION ix

UNE VISION POUR L'EDUCATION POSTSECONDAIRE 1

MISE EN CONTEXTE DE L'EDUCATION POSTSECONDAIRE 3

COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS 11

PORTAILS ET VOIES D'ACCES 11
...Vers un système sans coupure *11*
UNE EDUCATION ACCESSIBLE ET ABORDABLE 25
...Allégement du fardeau financier des étudiantes et étudiants *25*
LES POSSIBILITES OFFERTES PAR L'APPRENTISSAGE ELECTRONIQUE 37
...Des solutions qui marchent jour et nuit, sept jours sur sept *37*

LES DÉFIS QUI SE POSENT AUX ÉTABLISSEMENTS 45

MANDATS ET MISSIONS 45
...Toujours en évolution *45*
UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLEGES 59
...La voie de l'avenir *59*
REDDITION DE COMPTES ET RAPPORTS 67
...Rationalisation des procédés *67*

COUP D'ENVOI AU CHANGEMENT 75

UNE COLLABORATION RENOUVELEE 75
...Fondée sur les réussites du passé *75*
INCITATIFS AU CHANGEMENT 83
...Adoption des meilleures pratiques *83*

EXÉCUTION DU MANDAT 91

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS 95

Table des matières

Annexes

A. Récapitulatif des données sur les finances et les effectifs

B. Exemples d'engagement envers les services aux étudiantes et étudiants

C. Dispositions relatives au transfert des crédits dans les autres territoires de compétence

D. Une nouvelle charte pour les collèges : Plan de transition

E. Aperçu des propositions

F. Aperçu des tables rondes

G. Aperçu des rencontres avec les groupes d'intervenantes et intervenants

Documents d'appui au présent rapport

Ces documents sont disponibles séparément.

Pratiques exemplaires en Ontario et dans les autres territoires

Annotated Case Study Bibliography on Administrative Best Practices in Postsecondary Institutions **(en anglais seulement)**
Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, janvier 2001

Compendium of Innovative Administrative Practices in Ontario Universities and Colleges **(en anglais seulement)**
Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, janvier 2001

Best Practices in the United States and England: A Review for the Investing in Students Task Force **(en anglais seulement)**
Howat Noble & Associates Inc., novembre 2000

Aligning Incentives with Efficiency and Effectiveness Outcomes **(en anglais seulement)**
Peter Van der Laan et Margaret Rodrigues (Senican Consulting Services), décembre 2000

Document de référence

Summary of Proposals **(en anglais seulement)**
Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

Summary of Roundtable Discussions **(en anglais seulement)**
Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

Summary of Stakeholder Meetings **(en anglais seulement)**
Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

Expériences et priorités des étudiantes et étudiants : Sondage sur les collèges et les universités de l'Ontario
Conçu par Erin Research Inc. pour le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, janvier 2001

Financial Health and Administrative Cost Effectiveness Comparisons for Ontario's Universities and Colleges, 1998-2000 **(en anglais seulement)**
PricewaterhouseCoopers, janvier 2001

INVESTING IN STUDENTS TASK FORCE

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

L'honorable Dianne Cunningham
Ministre
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

Madame la Ministre,

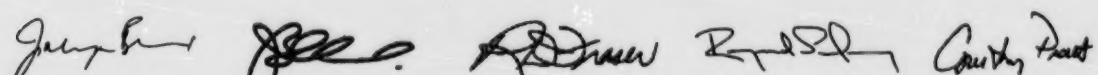
Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants est heureux de vous présenter son rapport intitulé ***Portails et voies d'accès : Examen du système d'éducation postsecondaire en Ontario.***

Ce rapport a été rédigé en réponse à votre demande que le Groupe d'étude examine les services administratifs actuels des collèges et des universités pour veiller à ce que le système demeure accessible, responsable et abordable à l'avenir. Nous avons examiné comment orienter les investissements présents et futurs dans le secteur postsecondaire de façon qu'ils profitent le plus possible aux étudiantes et étudiants, et qu'ils aident au mieux les collèges et les universités à répondre aux nouveaux défis qui se posent à eux en cette période de croissance rapide.

Le Groupe d'étude a consulté des centaines d'intervenantes et intervenants, et a reçu un très grand nombre de mémoires. Il a créé un site Web pour partager l'information et inviter les associations d'étudiantes et étudiants et de professeures et professeurs, les établissements et les communautés à lui soumettre leurs commentaires. Nous avons reçu 129 propositions et 472 mémoires qui présentaient des pratiques novatrices, des exemples de collaboration et des suggestions de changement. Nous avons rencontré près de 500 personnes et entendu plus de 800 étudiantes et étudiants dans le cadre du sondage que nous avons effectué auprès d'elles et eux.

Le Groupe d'étude a été fortement impressionné par la générosité de toutes les personnes en cause et par la bonne volonté dont elles ont fait preuve pour s'accommoder d'un calendrier particulièrement serré et participer aux tables rondes et aux réunions que nous avons organisées pendant les quatre mois qu'a duré notre mandat. Le présent rapport témoigne de l'intérêt de toutes les intervenantes et de tous les intervenant et des efforts remarquables qu'elles et ils ont déployés pour veiller à ce que les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario restent accessibles, abordables et responsables.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de notre respectueuse considération.



Jalynn Bennett	Jean Bédard	Rod Fraser	Ray Ivany	Courtney Pratt
Présidente	Membre	Membre	Membre	Membre

Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants

10e ÉTAGE, ÉDIFICE MOWAT, 900, RUE BAY, TORONTO (ONTARIO) M7A 1L2
TÉLÉPHONE : (416) 325-2726 TÉLÉCOPIEUR : (416) 325-2726 COURRIEL : INVESTINSTUDENTS@EDU.GOV.ON.CA

Remerciements

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants tient à remercier celles et ceux qui ont apporté la contribution la plus importante au présent rapport, à savoir les étudiantes et étudiants des collèges et des universités. Des centaines d'étudiantes et étudiants de toutes les régions de l'Ontario ont répondu avec enthousiasme à l'appel du Groupe d'étude et n'ont pas hésité à prendre le temps nécessaire pour participer aux tables rondes, préparer des propositions, rencontrer les membres du Groupe d'étude et remplir les questionnaires qui leur étaient soumis, malgré les examens et autres pressions, afin de proposer des suggestions novatrices et pratiques d'amélioration du système. Le Groupe d'étude a été très impressionné par leurs idées et par l'énergie et l'optimisme inébranlables dont elles et ils ont fait preuve dans leurs efforts pour assurer que le secteur de l'éducation postsecondaire demeure vraiment accessible, abordable et responsable à l'avenir. Le Groupe d'étude espère que le présent rapport contribuera à ouvrir la voie au changement.

L'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO) et le Conseil des universités de l'Ontario (CUO) ont joué un rôle majeur aussi bien à titre de groupes témoins que par les idées qu'ils ont avancées à différentes étapes de la collecte et de l'analyse des données. Nous tenons à rendre hommage tout particulièrement aux personnes suivantes pour leur participation continue et l'originalité de leurs idées : Susan Bloomfield, présidente du conseil d'administration, Howard Rundle, président du Comité des présidents, Joan Homer, directrice générale, Pam Derks et Peter Wright de l'ACAATO. Parmi les membres du CUO, le Groupe d'étude tient à remercier Ian Clark, président et directeur général, et Peter Mercer, vice-président – administration et avocat, Université Western Ontario, et le *Council of Senior Administrative Officers* (CUO) pour leur volonté d'élaborer des propositions constructives, pour leur temps, leurs compétences et leur leadership.

Nous sommes reconnaissants aux registraires des universités et des collèges participants pour le soutien qu'elles et ils ont apporté à l'administration du sondage ainsi qu'à M. George Spears et à M^me^ Kasia Seydegart d'Erin Research Inc. qui ont effectué le sondage auprès de 800 étudiantes et étudiants de l'Ontario et ont compilé et analysé les données recueillies dans des délais particulièrement serrés.

Le Groupe d'étude tient à saluer les contributions de l'équipe du projet sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants qui a travaillé sous la direction de Glenna Carr, directrice générale du Groupe d'étude, et de Wendy Joyce, coordonnatrice du projet. Sans leur vision, leur leadership et leur ténacité, le projet sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants n'aurait pas pu effectuer un travail aussi complet en une période de quatre mois.

Tous les membres du projet ont apporté d'importantes contributions professionnelles et personnelles au rapport du Groupe d'étude.

Barry Pervin, directeur, Secrétariat du Ministère, MFCU
Franci Carr, Liaison et consultations
Suzanne Ellenbogen, Recherche
Cynthia Hilliard, MFCU
Barry McCartan, MFCU
Shanthy Weerasekera, Logistique et propositions
Mariette Carrier-Fraser, Consultations auprès des francophones
Joanne de Boehmler, Services administratifs
Valerie Tourikian, Soutien administratif
Maia Yarymowich, Soutien administratif
Lisa Chapman, Soutien administratif

Nos remerciements tout particuliers aux nombreux employés et employées du ministère de la Formation et des Collèges et Universités qui ont recherché pour nous dans les dossiers du Ministère toutes les données statistiques et tous les chiffres que nous avons inclus dans le rapport.

Et merci aux nombreuses autres personnes dont les compétences, qu'il s'agisse de révision, de recherche, d'administration ou de traduction, nous ont permis de publier le rapport final dans les deux langues et les documents d'appui.

Jalynn Bennett
Jean Bédard
Roderick Fraser
Ray Ivany
Courtney Pratt

Sommaire

Les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario doivent faire face à des défis de plus en plus nombreux à mesure que la compétition internationale pour les talents et les investissements se resserre, que la technologie et l'apprentissage électronique continuent à modifier la prestation de l'apprentissage et le lieu où il est offert et que les étudiantes et étudiants deviennent des consommatrices et consommateurs plus exigeants de l'éducation.

C'est la façon dont l'Ontario répondra à ces défis qui déterminera la réussite future de nos étudiantes et étudiants et de nos établissements, et qui créera les conditions nécessaires pour que croissance et réussite se poursuivent. Ce n'est pas en maintenant le *statu quo* que nous nous préparerons pour les années à venir. Nous devons faire ce qu'il faut en matière d'innovation et d'excellence pour continuer à améliorer l'éducation postsecondaire.

MISE EN CONTEXTE DE L'ÉDUCATION POSTSECONDAIRE

L'Ontario a toujours eu des taux particulièrement élevés de participation à l'éducation postsecondaire. Avec l'arrivée de 88 000 étudiantes et étudiants supplémentaires, les cinq prochaines années seront marquées par une hausse spectaculaire des effectifs. L'origine des recettes ayant changé au cours de la dernière décennie, les étudiantes et étudiants assument maintenant une part plus importante du coût de leurs études tandis que les établissements s'efforcent de trouver de nouvelles sources de recettes en dehors du gouvernement. Bien que, par comparaison avec d'autres territoires, les services administratifs des établissements de l'Ontario aient été gérés de façon responsable et rentable, nous sommes parvenus à la croisée des chemins. Le secteur postsecondaire devra relever beaucoup de défis pour faire face au nombre record d'étudiantes et étudiants qui se préparent à entrer dans le système alors que les établissements prennent de l'âge, que les membres du corps professoral approchent de la retraite et que les exigences technologiques se font plus pointues.

Les établissements ont fait preuve d'innovation et d'efficacité par rapport aux coûts, mais c'est dans le secteur tout entier qu'il y a lieu de réaliser des économies. Il faut investir dans la technologie, améliorer les services axés sur les étudiantes et étudiants et trouver des moyens d'élaborer et de dispenser des services en collaboration, et cela à l'échelle du système. Il faut également trouver des sources de recettes autres que les droits de scolarité pour répondre aux besoins de croissance à venir.

Comment répondre aux besoins des étudiantes et étudiants

PORTAILS ET VOIES D'ACCÈS

...Vers un système sans coupure

Les étudiantes et étudiants entrent dans le système postsecondaire et s'y déplacent par toutes sortes de chemins. Elles et ils franchissent d'abord un « portail d'entrée » pour se renseigner sur les conditions d'admission, le dépôt des demandes et les inscriptions. Si, une fois dans le système, elles et ils veulent changer d'orientation, elles et ils passent par différents « portails de connexion » ou points de transfert – pour changer de programme, par exemple, ou faire transférer des crédits. Les étudiantes et étudiants qui sont dans le système comptent aussi sur un certain nombre de services auxiliaires – depuis les services de logement et les librairies jusqu'à l'orientation professionnelle – pour les guider pendant leurs années postsecondaires.

Pour réussir dans leurs études postsecondaires, les étudiantes et étudiants ont besoin de prendre de bonnes décisions. Elles et ils ne peuvent faire de choix éclairés que si les renseignements nécessaires leur sont accessibles au moment opportun. Ce que les étudiantes et étudiants demandaient en priorité, c'est un accès « à guichet unique » pour les inscriptions, les renseignements, les services aux étudiantes et étudiants et l'aide financière dans un seul portail d'entrée accessible en ligne.

Les modalités de transfert actuelles sont beaucoup trop compliquées pour les étudiantes et étudiants qui veulent se déplacer au sein du système d'éducation postsecondaire. Tout étudiant et étudiante devrait pouvoir utiliser ses acquis à n'importe quel moment de sa vie ou de sa carrière sans avoir à renouveler ses investissements. L'Ontario a besoin de multiplier les compétences, les connaissances et les talents disponibles pour l'avenir. Les ententes de transfert entre les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario devraient rendre les services aux étudiantes et étudiants plus pertinents et favoriser l'éducation permanente et l'acquisition de nouvelles compétences dans l'intérêt de notre économie et de nos communautés.

Les étudiantes et étudiants sont généralement satisfaits du niveau des services reçus, malgré les changements et les réductions qui ont marqué ces dernières années. Les investissements à venir devront viser la qualité des services axés sur les étudiantes et étudiants.

UNE ÉDUCATION ACCESSIBLE ET ABORDABLE

...Allégement du fardeau financier des étudiantes et étudiants

L'éducation postsecondaire impose un fardeau financier à beaucoup d'étudiantes et étudiants et à leurs familles. Pour nombre de celles et ceux qui abordent les études postsecondaires, c'est la première fois qu'il faut payer des droits de scolarité,

acheter des livres et louer un logement. La majorité des étudiantes et étudiants doivent compter sur une aide financière sous forme de prêts, de bourses d'études ou de bourses d'excellence pour couvrir leurs coûts, ce qui signifie qu'elles et ils termineront leurs études avec un lourd fardeau de dettes. Le corps étudiant, les établissements, les parents et les institutions financières sont tous préoccupés par la façon dont les étudiantes et étudiants reçoivent et remboursent l'aide financière à l'entrée et à la sortie du système postsecondaire.

Pour aider les étudiantes et étudiants à prendre les bonnes décisions, il faut un « portail d'entrée à guichet unique » facilement accessible où eux-mêmes et leurs parents puissent trouver beaucoup plus tôt des renseignements financiers et des conseils en matière d'orientation. Il est important que les gouvernements fédéral et provincial travaillent ensemble pour simplifier, coordonner et harmoniser leurs politiques d'aide financière.

Les étudiantes et étudiants doivent être plus sûrs de ce qu'elles et ils doivent faire pour planifier le financement de leurs études et gérer leurs dettes de façon responsable. Elles et ils ont besoin de recevoir sans délai une réponse à leur demande d'aide financière, d'être payés à temps une fois qu'elles et ils seront entrés dans le système et de recevoir des services de counseling et des conseils financiers quand elles et ils en sortiront pour s'embarquer dans une carrière.

LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR L'APPRENTISSAGE ÉLECTRONIQUE

...Des solutions qui marchent jour et nuit, sept jours sur sept

Bien que l'apprentissage électronique soit considéré comme un mode de prestation important, on aura toujours besoin d'enseignement traditionnel en classe.

La salle de classe virtuelle, les services administratifs et les services aux étudiantes et étudiants dispensés dans le Web, les bibliothèques numériques et les autres nouvelles technologies requerront tous des investissements importants. Les gouvernements fédéral et provincial peuvent jouer un rôle majeur eu égard aux investissements dans l'infrastructure matérielle nécessaire à l'apprentissage électronique. Les investissements dans la construction de plates-formes de partage de la technologie permettront de réaliser des économies administratives aux chapitres du traitement des comptes étudiants, des inscriptions, des demandes d'admission, des relevés de notes et des services administratifs. Ces investissements permettront également de dispenser un enseignement électronique dans n'importe quel lieu et à n'importe quel moment.

Les occasions de collaboration sont nombreuses dans les secteurs de l'infrastructure, de l'élaboration des programmes d'études et de l'adoption de méthodes et de pratiques pour aider les apprenantes et apprenants et le personnel enseignant. Le gouvernement provincial peut jouer un rôle de leader auprès des établissements en partageant les pratiques exemplaires, en élaborant des repères de rentabilité pour le soutien aux services et en facilitant la collaboration dans le domaine de l'élaboration des programmes d'études et des plates-formes de partage de la technologie.

Les défis qui se posent aux établissements

MANDATS ET MISSIONS

...Toujours en évolution

Ces dernières années, le secteur de l'enseignement postsecondaire de l'Ontario a évolué de pair avec l'évolution de toutes les priorités – régionales et nationales, intérieures et mondiales, sociales et économiques. Les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario doivent relever des défis de plus en plus nombreux en réponse à la compétition internationale pour les talents et les investissements, à la façon dont la technologie et l'enseignement électronique transforment l'apprentissage et au fait que les étudiantes et étudiants deviennent des consommatrices et consommateurs de plus en plus exigeants. Le rythme du changement va s'accélérant et l'aptitude à s'adapter, à évoluer et à rester viable est devenu un élément essentiel du succès à venir.

Il faudra élargir la façon de voir le secteur postsecondaire au XXIe siècle en reconnaissant aux établissements d'enseignement postsecondaire des missions différenciées et en appuyant cette vision par des objectifs, des actions et des investissements. Des instituts polytechniques et d'autres établissements spécialisés pourraient promouvoir la prestation de compétences et d'une formation avancées. Les mécanismes de financement devront faciliter la collaboration au sein du secteur postsecondaire, particulièrement dans les communautés où cela est essentiel à la survie des établissements. Des fonds ciblés permettront à des populations particulières comme les francophones et les autochtones d'avoir pleinement accès au système.

UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLÈGES

...La voie de l'avenir

Les collèges de l'Ontario représentent une réussite exemplaire dans le secteur postsecondaire au Canada. Dès leur création il y a 35 ans, le gouvernement les a conçus comme des établissements qui n'auraient pas leur pareil en Ontario, au Canada, en Amérique du Nord ni même dans le monde. Réfléchissant à la croissance du secteur postsecondaire dans les années 60 et 70, le premier ministre William Davis imaginait un avenir où les collèges et les universités travailleraient en collaboration, chacun avec son propre rôle bien défini, pour répondre aux besoins sociaux et économiques de l'Ontario. Le succès des collèges de l'Ontario confirme cette façon de voir initiale. Le Groupe d'étude n'a fait que projeter cette vision fondatrice sur l'avenir. Les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario continuent à faire partie intégrante du développement communautaire, économique et social de la province, et à contribuer à sa prospérité.

Le Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario s'est fait l'écho de cette vision initiale et a projeté le succès des collèges au XXIe siècle dans le cadre d'une « nouvelle charte des collèges ». Cette nouvelle charte des collèges reconnaît la

mission spécialisée des différents collèges dans le cadre d'une stratégie appliquée à l'échelle de la province et d'objectifs fixés pour le secteur postsecondaire tout entier. Elle permet l'établissement de partenariat complets entre les collèges, les entreprises et la communauté. Elle encourage la pleine collaboration entre les collèges et les universités en reconnaissant leurs missions distinctes. Elle fixe clairement les attentes en matière de rendement ainsi que les fonctions et les responsabilités des collèges, et pose ainsi les bases d'une solide relation de responsabilité entre les collèges, les différents intervenants et le gouvernement.

Le Groupe d'étude propose une « voie » pour réussir la mise en œuvre de cette nouvelle charte des collèges. Les collèges demeureraient des sociétés à but non lucratif qui établiraient de nouveaux partenariats pour générer des recettes. Les conseils d'administration seraient pleinement responsables et comptables de leurs actions. Cette voie prévoit un plan de transition entre le *statu quo* et la mise en application de la nouvelle charte des collèges en 2003.

REDDITION DE COMPTES ET RAPPORTS

...Rationalisation des procédés

Les conseils d'administration et les conseils des gouverneurs doivent avoir une vision stratégique en place pour leurs établissements. Il importe de plus en plus que les membres des conseils disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires pour se faire une idée stratégique des établissements complexes qu'ils gèrent. Les étudiantes et étudiants ne sont pas non plus des participants passifs. Leur point de vue doit être entendu et pris en considération, et le plus simple pour ce faire est de leur ménager une place à la table des délibérations.

Il est important que les établissements financés par les deniers publics disposent d'un cadre redditionnel clairement défini dont tous les éléments doivent être liés, qu'il s'agisse des buts et objectifs annoncés publiquement, de la mission de chaque établissement, des exigences en matière de rapport public annuel, de l'adoption de mesures du rendement pertinentes et susceptibles de comparaison et de l'application de pratiques exemplaires à partir d'informations repères. Quels que soient les mesures du rendement, les indicateurs ou les repères adoptés en Ontario, ils doivent pouvoir être utilisés aux fins de comparaison internationale avec les meilleurs établissements du monde.

Les établissements publieront tous les ans un rapport public qui devra contenir des renseignements sur leur mission, leurs stratégies et leurs réalisations clés, les résultats obtenus mesurés à partir des indicateurs de rendement et des gains des étudiantes et étudiants ainsi que des états financiers vérifiés. Les rapports multiples devront être réduits et regroupés. Tous les rapports devront être préparés à partir d'une source d'information commune et les gouverneures et gouverneurs des universités et des collèges et le gouvernement de l'Ontario devront pouvoir utiliser les données qu'ils contiennent pour évaluer et comparer la santé financière du secteur de l'enseignement postsecondaire et de chacun de ses établissements.

Coup d'envoi au changement

UNE COLLABORATION RENOUVELÉE

...Fondée sur les réussites du passé

Le besoin de collaboration est bien compris dans le secteur postsecondaire de l'Ontario. Un grand nombre des propositions soumises au Groupe d'étude citent des exemples de collaboration réussie et témoignent d'un intérêt marqué pour la recherche de nouveaux types de coopération sur le plan régional ou provincial. Tous les intervenants et intervenantes du secteur postsecondaire – corps étudiant, personnel de soutien, administration, présidentes et présidents, gouverneures et gouverneurs – conviennent qu'il existe actuellement des possibilités de transformation qui pourraient donner lieu à des changements réels et durables.

Les projets de transformation effectués en collaboration pourraient permettre d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants, de redéfinir l'utilisation des installations existantes, d'accroître le pouvoir d'achat, d'augmenter les ressources spécialisées et d'aider à coordonner la prestation, l'élaboration et la mise en œuvre d'une infrastructure compatible. Ils auraient aussi pour effet de contenir, voire de supprimer certains coûts.

INCITATIFS AU CHANGEMENT

...Adoption des meilleures pratiques

Les établissements de l'Ontario ont adopté individuellement des pratiques efficaces et novatrices qui, si elles étaient étendues à l'échelle du système, pourraient permettre de réaliser des économies pouvant aller de 74 à 88 millions de dollars, chiffres qui rejoignent les propositions soumises au Groupe d'étude et les recherches qu'il a fait faire.

Un grand nombre des pressions auxquelles le secteur postsecondaire devra faire face à l'avenir requièrent des solutions de collaboration. Les conditions ainsi créées favoriseront la croissance, le succès et l'excellence non seulement dans le secteur postsecondaire, mais dans les communautés de l'Ontario, et garantiront la santé économique de la province.

Pour encourager le secteur postsecondaire à adopter des pratiques exemplaires et des approches novatrices, le Groupe d'étude propose la création d'un « fonds d'encouragement à la transformation » qui facilitera et accélérera le rythme du changement et apportera des avantages directs aux étudiantes et aux étudiants.

Introduction

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a été constitué en septembre 2000 pour conseiller la ministre de la Formation et des Collèges et Universités sur les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour veiller à ce que les fonds publics soient utilisés pour dispenser une éducation de la plus haute qualité aux étudiantes et étudiants tout en assurant accès, abordabilité et responsabilité. Le Groupe d'étude était chargé d'étudier les meilleures pratiques dans le secteur des services administratifs et des dépenses connexes en Ontario et ailleurs.

Le Groupe d'étude était constitué de cinq membres bénévoles et d'une directrice générale chargée de soutenir le Groupe et d'assurer la direction de l'équipe de projet.

Son mandat était le suivant :

1. Conseiller la ministre sur les moyens de veiller à ce que les fonds publics alloués à l'éducation postsecondaire soient utilisés aux fins de prestation d'une éducation de la plus haute qualité, tout en assurant accès, abordabilité et responsabilité. Dans le cadre de l'examen dont il est chargé, le Groupe étudiera les pratiques exemplaires en place en Ontario et les initiatives comparables dans d'autres territoires.
2. Pour élaborer ses recommandations, le Groupe d'étude tiendra compte du rôle important que jouent les établissements d'enseignement postsecondaire dans leurs collectivités locales, de la nécessité d'y maintenir des services – tout en cherchant à en rendre la prestation plus efficace – et de la nécessité de continuer à offrir des possibilités d'éducation postsecondaire en anglais et en français dans toutes les régions de la province.
3. Le Groupe d'étude examinera les possibilités de mise en commun des services, dégagera les meilleurs exemples de prestation des services et cherchera des applications ailleurs dans le système. Il concentrera ses efforts sur les questions de la prestation de services communs et des bonnes pratiques administratives (p. ex., technologie informatique, approvisionnement et collecte des données).
4. Le Groupe d'étude recommandera des moyens de continuer à privilégier les pratiques exemplaires et leur application afin que les dépenses courantes et à venir soient faites pour répondre à l'évolution des besoins des étudiantes et étudiants.
5. Le Groupe d'étude consultera les étudiantes et étudiants, les établissements d'enseignement postsecondaire, les associations de professeures et professeurs et du personnel, les collectivités locales, le milieu des affaires et autres organismes au besoin pour recueillir une vaste perspective à l'échelle du système.
6. Le Groupe d'étude demandera aux établissements des propositions sur les moyens d'accroître l'efficacité par le biais de la mise en commun des services, des collaborations administratives ou d'autres activités tout en maintenant accès, abordabilité et responsabilité. Le Groupe d'étude pourra aussi donner des conseils à la ministre au besoin.
7. Le Groupe d'étude fera en sorte que les propositions soient accompagnées d'analyses de rentabilisation solides et établira des critères à cette fin.

Le délai d'exécution du projet allait de septembre 2000 à janvier 2001. Le rapport du Groupe d'étude à la ministre traite de tous les aspects de son mandat. Il faut noter que le mandat du Groupe d'étude ne comprenait pas les programmes dispensés par les établissements, la politique de financement, l'affectation des fonds ni les budgets d'exploitation courants. La section du présent rapport intitulée « Exécution du mandat » présente le cadre de référence du Groupe d'étude et les tâches effectuées en réponse à chacune des exigences de son mandat.

La démarche du Groupe d'étude

Afin de dégager les questions essentielles, le Groupe d'étude a adopté une démarche multipiste. Il a fait faire un sondage auprès des étudiantes et étudiants, a effectué des recherches, a invité les établissements d'enseignement postsecondaire à lui soumettre des propositions et des exemples de pratiques novatrices et a tenu des consultations avec des intervenantes et intervenants.

Sondage auprès des étudiantes et étudiants

L'objectif constant du Groupe d'étude, pendant tout le projet, a été de veiller à ce que les étudiantes et étudiants aient droit de parole et soient écoutés. Le Groupe d'étude a été enchanté de la franchise, de l'énergie, de l'enthousiasme, et du niveau de réflexion et d'innovation qui ont marqué les réunions avec les étudiantes et étudiants. Les membres du Groupe se sont entretenus avec les étudiantes et étudiants dans le cadre de nombreuses rencontres avec des groupes étudiants et des représentantes et représentants des associations. Pour inviter les étudiantes et étudiants à soumettre des demandes de propositions et d'observations, ils ont créé le site Web du Groupe d'étude et se sont adressés directement aux associations étudiantes. Trois tables rondes centrées sur les étudiantes et étudiants des collèges et des universités ont réuni des participantes et participants en provenance de tout l'Ontario aux fins de discussion, et d'autres tables rondes ont été organisées où les problèmes prioritaires des étudiantes et étudiants ont été examinés. Pour veiller à ce que la perspective étudiante repose sur des assises solides, le Groupe d'étude a fait faire un sondage auprès de 800 étudiantes et étudiants du palier postsecondaire issus de toutes les régions de la province. Dans le présent rapport, la « voix des étudiantes et étudiants » est entendue dans chaque chapitre, avec des citations directes, pour rappeler sans cesse les messages clés que les membres de la population étudiante de l'Ontario tiennent à communiquer.

Recherche

La piste recherche s'appuie sur les fondations existantes, à savoir le rapport de 1999 du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario, le rapport de 1996 du Comité consultatif sur l'orientation future de l'éducation postsecondaire intitulé *Excellence, Accessibilité, Responsabilité* et divers rapports de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO), du Conseil des universités de l'Ontario (CUO) et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU).

Le Groupe d'étude a effectué des recherches sur les meilleures pratiques en Ontario et dans d'autres territoires de compétence ainsi qu'un examen financier des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario. Pour étudier les meilleures pratiques, le Groupe d'étude a fait faire des études intitulées en anglais :

Aligning Incentives with Efficiency and Effectiveness Outcomes et *Best Practices in Colleges in the U.S. and England.* En outre, le Groupe d'étude a préparé une bibliographie annotée des pratiques exemplaires en matière d'administration dans d'autres territoires de compétence et compilé un inventaire des pratiques administratives novatrices dans les universités et les collèges de l'Ontario. Il y a en tout 94 études de cas et 472 exemples ontariens. Ces études sont disponibles dans un document d'appui au présent rapport intitulé *Best Practices in Ontario and Other Jurisdictions.* Le Groupe d'étude a chargé PricewaterhouseCoopers LLP de procéder à un examen financier de l'éducation postsecondaire en Ontario. Leur rapport, intitulé *Financial Health and Administrative Cost Effectiveness Comparisons for Ontario's Universities and Collèges 1998-2000,* est disponible dans un document d'appui au présent rapport intitulé *Document de référence.*

Propositions

Le 17 octobre 2000, le Groupe d'étude a invité les personnes intéressées à soumettre des propositions sur les moyens d'augmenter les économies administratives grâce au partage des services ou à d'autres formes de collaboration « tout en maintenant l'accès et en assurant l'abordabilité et l'obligation de rendre compte ». Des directives en français et en anglais ont été postées dans le site Web du Groupe d'étude ou envoyées aux collèges et aux universités, au milieu des affaires et aux organismes communautaires et aux associations d'étudiantes et étudiants, de professeures et professeurs et de personnel de soutien. En tout, le Groupe d'étude a reçu 129 propositions en provenance des groupes étudiants, des établissements et d'autres organisations. On trouvera un aperçu des propositions reçues à l'annexe E et la liste sommaire de toutes les propositions dans le *Document de référence.*

Consultation

La piste consultation a été l'une des initiatives les plus intensives et personnellement enrichissantes qu'ait entreprises le Groupe d'étude. La possibilité d'entendre parler directement de ce qui marche bien, de ce qui a besoin d'amélioration et des changements qui sont souhaités en priorité par les étudiantes et étudiants, le personnel administratif des établissements d'enseignement postsecondaire, les membres du corps professoral et les gouverneures et gouverneurs et nos partenaires communautaires et du milieu des affaires a eu un impact indéniable sur notre façon d'envisager les choses.

Entre novembre 2000 et janvier 2001, le Groupe d'étude a organisé 20 tables rondes qui ont réuni 168 participantes et participants constitués d'étudiantes et étudiants, des membres des conseils d'administration des collèges et des conseils des gouverneurs des universités, de membres du personnel d'administration et du corps professoral, de représentantes et représentants des francophones et des régions du Nord ainsi que du milieu des affaires et des organismes communautaires. Ces tables rondes ont permis à de nombreux intervenants et intervenantes de faire entendre leur voix : les étudiantes et étudiants, les établissements d'enseignement postsecondaire (francophones, autochtones, anglophones, urbains, ruraux et de la région du Nord) et nos partenaires communautaires et commerciaux. Elles ont donné lieu à des discussions animées sur les questions qui posent problème aux étudiantes et étudiants, depuis l'aide financière et l'entrée dans le système d'enseignement postsecondaire jusqu'à

l'enseignement électronique, les formalités administratives, l'administration et la responsabilité au sein du système. On trouvera la liste complète des sujets traités dans le cadre des tables rondes à l'annexe F et un résumé des discussions dans le *Summary of Roundtable Discussions* présenté dans le *Document de référence.*

Dans le cadre du processus de consultation, le Groupe d'étude a aussi rencontré un grand nombre d'intervenantes et intervenants. Bien que la majorité des 50 réunions organisées avec les différents intervenants et intervenantes aient eu lieu à Toronto, avec liaison par téléconférence, le Groupe d'étude a aussi rencontré des groupes étudiants à Waterloo et à Ottawa ainsi que des représentantes et représentants des établissements du Nord à Sudbury. Le Groupe d'étude a eu l'occasion de rencontrer des représentantes et représentants des autochtones, de la population du Nord et des francophones en plus des représentantes et représentants de la population étudiante et du personnel administratif des collèges et des universités. Des rencontres régulières avec des associations comme l'ACAATO, le CUO et le ministère de la Formation, des Collèges et Universités ont permis de recueillir des données intéressantes. Le Groupe d'étude a pris contact avec des représentantes et représentants de l'Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario (APECCO), de l'*Ontario University Student Alliance* (OUSA) et de la Fédération canadienne des étudiantes et étudiants – Ontario (FCE-O) ainsi qu'avec le milieu des affaires et des organismes communautaires. Le Groupe d'étude a également participé à des discussions dirigées sur la charte des collèges avec des représentantes et représentants des établissements d'enseignement postsecondaire, le Conseil ontarien des affaires collégiales et des experts. On trouvera à l'annexe G un aperçu des rencontres, et la liste sommaire de toutes les rencontres dans le *Document de référence.*

Les résultats du sondage, des recherches, des propositions et des consultations organisées par le Groupe d'étude ont provoqué un très grand intérêt et suscité un niveau de participation élevé, comme en témoignent la collaboration et le volume impressionnant de propositions, de descriptions de pratiques exemplaires et de mémoires reçus en quatre mois.

Propositions reçues	Pratiques exemplaires reçues	Participation aux tables rondes	Rencontres avec les intervenantes et intervenants	Sondage auprès des étudiantes et étudiants
129 mémoires	472	▪ 20 tables rondes ▪ 13 sujets ▪ 168 particip.	▪ 50 rencontres ▪ 321 interv.	▪ 800 répondants étudiants
▪ 63 collèges ▪ 30 universités ▪ 9 propositions mixtes ▪ 4 associations étudiantes ▪ 23 organisations communautaires et commerciales	▪ 239 collèges ▪ 182 universités ▪ 51 tout le système	▪ 20 étud. des collèges ▪ 18 étud. des universités ▪ 1 étud. du palier secondaire ▪ 56 repr. des collèges* ▪ 53 repr. des universités* ▪ 20 organisations communautaires et commerciales†	▪ 145 interv. des collèges ▪ 102 interv. des universités ▪ 68 interv. des assoc. étudiantes ▪ 22 interv. francophones** ▪ 7 interv. des régions du Nord** ▪ 6 interv. de l'extérieur/com. et organ.	▪ 400 étud. des collèges ▪ 400 étud. des universités

* Les représentantes et représentants des collèges et des universités comprennent les présidentes et présidents des collèges et universités, les membres des conseils d'administration des collèges et des conseils de gouverneurs des universités, et des représentantes et représentants du personnel administratif, du corps professoral et du personnel de soutien.

** Les chiffres 145 et 102 ci-dessus correspondant aux intervenantes et intervenants des collèges et des universités comprennent des représentantes et représentants des établissements francophones et du Nord.

† Les organisations commerciales ou communautaires et les intervenants de l'extérieur comprennent les associations de gens d'affaires, la chambres de commerce (francophone), les conseils de l'éducation, les banques et les associations de jeunes ou d'étudiantes et étudiants.

Les 25 collèges et les 17 universités de l'Ontario, les trois associations étudiantes de l'Ontario et différentes organisations communautaires, commerciales et de l'extérieur ont participé en partie ou en totalité au processus multipiste du Groupe d'étude, qu'il s'agisse de recherche, de proposition ou de consultation. Le Groupe d'étude a réussi à rejoindre et à intéresser **489 intervenants clés** dans le cadre d'un total de **70 tables rondes et réunions**, et cela dans les délais d'une brève consultation de quatre mois. Le **sondage auprès de 800 étudiantes et étudiants** a offert à ces dernières et derniers une possibilité supplémentaire d'exprimer leur opinion et a porté le nombre total de sources contactées à plus de **1 289 intervenantes et intervenants de l'éducation postsecondaire.**

Une vision pour l'éducation postsecondaire

Le besoin d'établir une vision claire de ce que devrait être l'éducation postsecondaire en Ontario a souvent été évoqué. La plupart des intervenantes et intervenants estiment qu'il est important que la province prenne l'initiative et définisse les objectifs de la politique publique en la matière. Les étudiantes et étudiants veulent l'assurance que l'accessibilité et l'abordabilité soient considérées comme des priorités et fassent l'objet d'un engagement à leur égard. Le public veut savoir à quoi s'attendre dans le secteur de l'éducation postsecondaire en matière de coût, de disponibilité et d'assurance de la qualité. Les établissements peuvent fixer leurs propres plans en fonction des objectifs publics.

Nous avons examiné les engagements qui ont été pris eu égard à l'éducation postsecondaire dans différents documents publics : le plan d'activités du ministère de la Formation et des Collèges et Universités, le *Plan d'action* du gouvernement de l'Ontario et le rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario. Pour guider nos délibérations et nos conclusions, nous avons dressé une vision de l'éducation postsecondaire que nous avons défini comme devant être :

Marquée par l'excellence	▪ dans l'enseignement, l'apprentissage et la recherche
Axée sur les étudiantes et étudiants	▪ réceptif aux besoins de corps étudiants différents
Accessible	▪ chaque étudiante et étudiant désireux et qualifié continuera à pouvoir aller au collège ou à l'université
Abordable	▪ aide financière aux étudiantes et étudiants qualifiés dans le besoin
Utile à la collectivité	▪ avantages sociaux et économiques pour les communautés et partenariats aux fins de développement économique régional
Responsable	▪ devant les étudiantes et étudiants, les parents et les contribuables
Tournée vers le monde extérieur	▪ pour faire face à la compétition mondiale
Fondée sur la collaboration	▪ coopération pour le bien des étudiantes et étudiants

La plupart des intervenantes et intervenants ont reconnu sans difficulté les différents éléments de cette vision. Elles et ils ont également reconnu le caractère impératif des changements nécessaires. Les services axés sur les étudiantes et étudiants peuvent être améliorés par les établissements individuels, mais il faudra établir des plates-formes et assurer une coordination à l'échelle du système pour répondre à un grand nombre de leurs besoins. Il ne suffit pas d'augmenter simplement le nombre de vérifications ou de rapports spéciaux pour assurer la

transparence et la responsabilité publique. L'aptitude à faire acte de partenaire dans le développement économique régional se retrouve affaiblie si les politiques ne sont pas adaptées aux besoins. La collaboration entre les établissements peut aller loin, mais pour faire vraiment avancer les choses, il faut un leadership, des directives de politique claires et des incitatifs.

Tous les intervenants et intervenantes en sont encore à mesurer le sens et les conséquences d'une telle vision pour l'éducation postsecondaire. Les auteures et auteurs du présent rapport proposent des recommandations pour les aider à aller de l'avant.

Mise en contexte de l'éducation postsecondaire

À l'aube du XXIe siècle, les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario se retrouvent confrontés à d'importants nouveaux défis, parmi lesquels la compétition internationale pour les talents et les investissements, les attentes plus élevées des étudiantes et étudiants et les changements technologiques qui sont en train de transformer la façon dont on apprend et les lieux où est dispensé l'apprentissage. La province n'est pas la seule à faire face à ces défis. Beaucoup d'autres territoires de compétence se demandent également quels types de stratégie ils devraient adopter pour assurer l'efficacité et l'excellence de leur système d'éducation postsecondaire. L'Ontario doit relever ces défis pour poser les fondations solides d'une croissance qui lui permettra de continuer à connaître le succès à l'avenir.

Les tendances en Ontario

Au cours de la dernière décennie, tous les gouvernements et tous les secteurs ont souffert de pressions financières. Dans le secteur postsecondaire, quel que soit le niveau où une réduction des coûts était annoncée, cela avait chaque fois des répercussions sur les autres parties du système. Le gouvernement fédéral a réduit les paiements de transfert à la province, diminué les fonds de recherche et coupé sensiblement ses achats de formation aux collèges. Le gouvernement provincial a réduit ses dépenses, laissant aux établissements le soin de compenser le déclin des subventions par des politiques visant à accroître les recettes en provenance d'autres sources, notamment les droits de scolarité. En conséquence, les établissements ont de plus en plus tenté d'économiser sur les frais de fonctionnement tandis qu'ils s'efforçaient de trouver d'autres recettes grâce à l'établissement de partenariats et de coentreprises et à l'augmentation des droits de scolarité et des droits accessoires. En dernière analyse, les étudiantes et étudiants paient plus cher leurs études postsecondaires.

Les pressions se font de plus en plus fortes sur les établissements pour qu'ils cherchent de nouvelles sources de recettes. Conscients que leurs recettes traditionnelles – subventions de fonctionnement et droits de scolarité – ne peuvent plus guère augmenter, beaucoup d'établissements se tournent vers d'autres sources de recettes, notamment les partenariats entre secteurs public et privé, la coopération communautaire pour la gestion des installations et la prestation des programmes et une collaboration accrue pour l'élaboration et l'offre des programmes dans tout le secteur de l'éducation postsecondaire.

Les effectifs – Fortes augmentations en vue

Au cours de la même période, la participation au système d'enseignement postsecondaire de l'Ontario a augmenté régulièrement, témoignant de l'importance croissante des collèges et des universités pour préparer les gens de tous âges et à toutes les étapes de leur vie à réussir dans la nouvelle économie. Au cours de la dernière décennie, les effectifs des établissements d'enseignement postsecondaire ont augmenté de 12 pour 100, pour passer à 436 864 (voir le tableau 1, annexe A). Le taux de réussite de l'Ontario au palier universitaire est supérieur à celui du reste

du Canada et le taux moyen d'obtention d'un titre postsecondaire est plus élevé que celui d'autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Statistique Canada établit les données de l'Ontario en matière d'éducation universitaire à 28 pour 100 de la population et celles du reste du Canada à 23 pour 100. La moyenne de l'OCDE est de 16 pour 100. En outre, d'après l'Enquête sur le placement auprès des diplômé(e)s ayant obtenu leur grade d'une université ontarienne en 1997 et le Sondage sur la situation professionnelle et la satisfaction des personnes diplômées de 1998-1999, plus de 90 pour 100 des étudiantes et étudiants de l'Ontario trouvent un emploi dans les six mois qui suivent l'obtention du diplôme.

Les cinq prochaines années s'annoncent difficiles, car les établissements devront faire face à des niveaux d'inscription records qui devraient ajouter 88 000 nouvelles étudiantes et nouveaux étudiants à la population étudiante d'ici 2005-2006. Cette hausse des effectifs sera le résultat de trois événements concomitants : la suppression de la cinquième année d'enseignement secondaire fera plus que multiplier par deux le nombre habituel de diplômées et diplômés du secondaire qui entreront dans le système d'éducation postsecondaire en 2003; la population des 19 ans devrait augmenter de 18 pour 100 d'ici 2005; et le taux de participation de la population des 18 à 24 ans devrait également s'accroître[1].

Les recettes – Changement de composition

Les sources des recettes des universités se sont déplacées de façon considérable au cours de la dernière décennie. Les subventions de fonctionnement du gouvernement provincial ont décliné alors que les droits de scolarité augmentaient et que les recettes en provenance d'autres sources de financement croissaient aussi légèrement. (Voir le graphique 2, *Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction en dollars constants de 2000,* à l'annexe A.)

Les universités ont davantage de recettes utilisables sans restriction[2] aujourd'hui qu'elles n'en ont jamais eues au cours de la décennie. Alors que, dans l'ensemble, les recettes ont augmenté pour s'établir à 3,06 milliards de dollars en 1999-2000 – une augmentation de 3,8 pour 100 en dollars constants – (en utilisant l'IPC en Ontario), les recettes par étudiante ou étudiant n'ont pas changé au cours de la décennie.

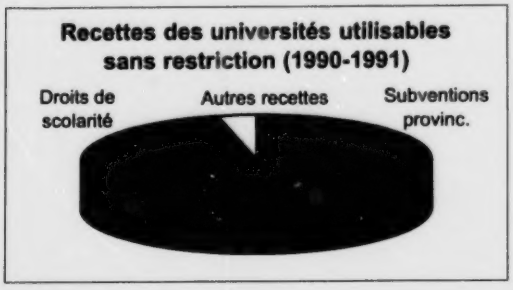
Dans son mémoire au Groupe d'étude, le Conseil des universités de l'Ontario estimait qu'une fois combinées les subventions provinciales, les droits de scolarité

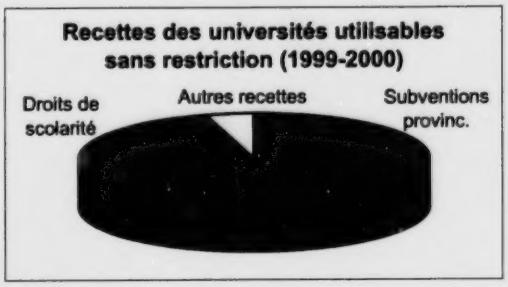
[1] Source : MFCU – augmentations entre 2000-2001 et 2005-2006 fondées sur le dénombrement des effectifs à plein temps (postsecondaire, programmes parrainés, programmes de premier cycle et programmes d'études supérieures). Postulats : les effectifs à temps partiel resteront constants, le dénombrement des effectifs à plein temps est égal aux inscriptions à plein temps.

[2] Source : *Financial Report of Ontario Universities* préparé par le Conseil des universités de l'Ontario. Les recettes utilisables sans restriction sont celles qui proviennent du fonds général de fonctionnement des universités de l'Ontario et non seulement des subventions de fonctionnement affectées par le gouvernement. Elles comprennent des sources comme les subventions de fonctionnement du gouvernement, les droits de scolarité et autres, les subventions fédérales et municipales, les dons et les contrats non gouvernementaux, les investissements et autres recettes. Les recettes générées par l'enseignement de cours n'ouvrant pas droit à crédit sont exclues. À moins d'indication contraire, les recettes générées par les droits accessoires sont également exclues dans cette analyse puisque la quasi-totalité de ces recettes sont liées aux opérations des activités auxiliaires.

et toutes les autres sources de recettes, le financement par étudiante et étudiant avait diminué, passant de 12 067 dollars en 1990-1991 à 11 869 dollars en 2000-2001 (en dollars de 2000-2001) – soit une baisse réelle de 1,6 pour 100.

Pendant cette période, les subventions de fonctionnement du gouvernement ont décliné de 11 pour 100 et, après correction en fonction de l'inflation, les recettes par étudiante ou étudiant en provenance des subventions de fonctionnement ont diminué de 29 pour 100. (Voir le tableau 3, *Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction en 1999-2000 par rapport à 1990-1991*, à l'annexe A.)



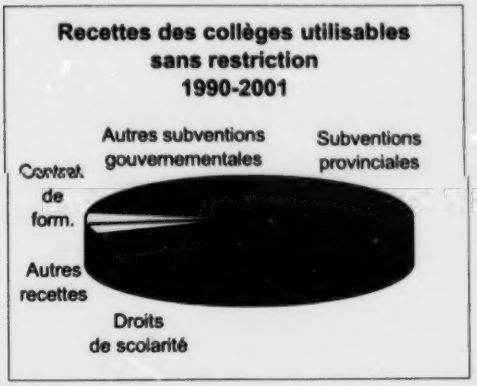


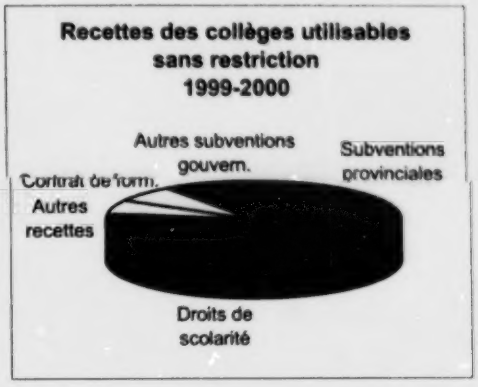
Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction en dollars constants de 2000 (en millions de dollars)

	1990-1991	1999-2000
Subventions provinciales	2 272,6	1 675,3
Droits de scolarité	624,2	1 305,8
Autres recettes	107,9	137,4

Comme dans le secteur universitaire, la composition des recettes des collèges a évolué avec le temps. Le total des recettes utilisables sans restriction a augmenté de 99,5 millions de dollars depuis 1990-1991 – une réduction de 11 pour 100 en dollars constants alors que, sur la base du montant par étudiante ou étudiant, en dollars constants (en utilisant l'IPC en l'Ontario), le revenu par étudiante ou étudiant diminuait de plus de 30 pour 100. Pendant la même période, les recettes en provenance des subventions de fonctionnement du gouvernement provincial déclinaient de 10 pour 100. Après correction en fonction de l'inflation, les recettes par étudiante ou étudiant en provenance des subventions de fonctionnement ont décliné de 42 pour 100. (Voir le tableau 6, *Recettes de fonctionnement des collèges en 1990-1991 et en 1999-2000 en dollars constants*, à l'annexe A.)

Alors que les subventions de fonctionnement déclinaient, les fonds en provenance du gouvernement fédéral pour l'achat de programmes de formation diminuaient également. Bien que les droits de scolarité aient augmenté, les collèges ont aussi accru leurs recettes en provenance de sources non gouvernementales, particulièrement les contrats de formation et d'autres sources de financement, pour aider à compléter leurs recettes. (Voir le graphique 4, *Recettes de fonctionnement des collèges en dollars constants de* 2000, à l'annexe A.)





Recettes de fonctionnement des collèges en dollars constants de 2000 (en millions de dollars)		
	1990-1991	1999-2000
Subventions provinciales	949,7	706,1
Autres subventions gouvernementales	369,4	150,5
Droits de scolarité	191,6	430,3
Contrats de formation	75,8	101,1
Autres recettes	72,2	87,3

Les dépenses – Un effort d'économie

On ne dispose de renseignements sur les dépenses que pour la période allant de 1990-1991 à 1998-1999. Ce retard dans les données publiquement disponibles signifie que notre examen des tendances en matière de dépenses ne saisit pas les économies ni les améliorations les plus récentes. Il suffit cependant d'examiner la dernière décennie pour voir comment les universités et les collèges ont répondu aux pressions causées par le déclin des recettes, l'augmentation des effectifs et les demandes de services.

Pour tenter d'évaluer les économies réalisées dans le secteur administratif, nous avons examiné les dépenses par étudiante ou étudiant en dollars constants. Nous nous sommes limités aux fonctions administratives qui pouvaient être considérées comme relevant de notre mandat et nous n'avons pas inclus les services d'enseignement, la recherche, ni les dépenses supplémentaires.

Dépenses par étudiante ou étudiant – Variation en pourcentage entre 1990-1991 et 1998-1999

	Universités	Collèges
Total des dépenses administratives	4,7	-18,7
Services aux étudiantes et étudiants	33,3	-30,4
Installations fixes	-11,3	-34,0
Services administratifs essentiels	11,4	-15,7
Services auxiliaires	3,2	10,1
Dépenses par étudiante ou étudiant équivalent temps plein en dollars constants (voir les tableaux 4 et 7 à l'annexe A)		

Les universités n'ont pas réduit leurs dépenses administratives autant que les collèges et, d'après les données de 1998 fournies par l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU), les dépenses de fonctionnement générales des universités ontariennes par fonction se comparent favorablement avec celles des universités des autres provinces. (Voir le graphique 15 à l'annexe A.) Par ailleurs, les universités ont augmenté leurs dépenses dans des secteurs qui avantagent directement les étudiantes et étudiants, comme le matériel de bibliothèque et certains services étudiants.

Les collèges ont en fait réduit leurs dépenses de fonctionnement par étudiante ou étudiant. Ils ont réussi à contenir leurs coûts administratifs et fonctionnent à un niveau élevé d'efficience, particulièrement en ce qui concerne les dépenses par étudiante ou étudiant.

Santé financière et rentabilité des secteurs collégial et universitaire

Le Groupe d'étude a retenu les services de PricewaterhouseCoopers (PWC) pour examiner la santé financière et la rentabilité du secteur de l'éducation postsecondaire[3]. PWC est parvenu aux conclusions suivantes :

Financièrement responsable – De façon générale, les conseils d'administration et les conseils des gouverneurs et les administratrices et administrateurs des collèges et des universités de l'Ontario ont géré de façon responsable les affaires de leurs établissements.

Rentable – La structure des dépenses dans les secteurs fonctionnels qui présentent un avantage direct pour les étudiantes et étudiants se compare favorablement à celle des autres provinces. Les établissements de l'Ontario peuvent être considérés rentables dans la mesure où les dépenses moyennes au titre des opérations administratives sont inférieures à la moyenne nationale.

Évaluation de la santé financière – Actuellement, les établissements de l'Ontario n'ont pas de moyens acceptés et normalisés de comparer leur santé financière avec celle d'autres établissements du Canada ou avec des établissements du Royaume-Uni ou des États-Unis. L'adoption de mesures de la santé financière qui puissent être utilisées aux fins de comparaison au sein du secteur postsecondaire et au plan international permettrait au secteur de l'éducation postsecondaire de l'Ontario de tirer des leçons des autres établissements.

Économies possibles – Sur la base de l'analyse de PWC, les économies possibles estimées dans le secteur postsecondaire pourraient aller de 74 millions de dollars à 88 millions de dollars si des méthodes de collaboration régionale ou à l'échelle du système étaient utilisées pour les achats et dans d'autres secteurs.

[3] Voir *Financial Health Review* et *Administrative Cost Effectiveness Comparisons for Ontario's Universities and Colleges 1998-2000* dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Comment se présente l'avenir

Mesures clés du gouvernement jusqu'ici

Dans le cadre du plan d'immobilisations pour la construction d'installations SuperCroissance, le processus de construction des installations fixes dont les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario auront besoin pour faire face aux augmentations d'effectifs attendues a été amorcé. Le Programme de réfection des installations, qui offre une aide pour les réparations, l'entretien et les améliorations, a été augmenté pour passer à 95 millions de dollars par an en 2000-2001.

Le gouvernement a également axé son financement plus directement sur les étudiantes et étudiants. Le Fonds fiduciaire d'initiative pour les étudiantes et étudiants de l'Ontario a permis d'augmenter le soutien aux étudiantes et étudiants. Les augmentations des droits de scolarité ont été limitées en moyenne à 2 pour 100 par an au-dessus des droits maxima de 1999-2000. Et, comme on l'a noté précédemment, depuis 1996-1997, la province a ordonné que les collèges et les universités mettent de côté une partie des recettes générées par l'augmentation des droits de scolarité pour fournir une aide aux étudiantes et étudiants, établissant une réserve qui s'élevait à un total de 125,3 millions de dollars en 2000-2001.

Le gouvernement reconnaît et récompense également l'excellence dans les études. Il a affecté 35 millions de dollars aux Bourses Sommet de l'excellence qui récompenseront les élèves d'école secondaire avec des notes élevées qui ont des besoins financiers. Pendant la durée de ce programme, plus de 10 000 élèves recevront une bourse.

La voix des étudiantes et étudiants

La part des étudiantes et étudiants de l'Ontario dans les recettes totales des établissements est plus importante de nos jours qu'elle ne l'a jamais été au cours des années 90. Les droits de scolarité annuels pour les étudiantes et étudiants qui suivent un programme collégial type sanctionné par un diplôme sont passés de 740 dollars en 1990-1991 à 1 718 dollars en 2000-2001. Pour les étudiantes et étudiants d'université types en arts et sciences, les droits sont passés de 1 639 dollars à 3 951 dollars au cours de la même période.

Les étudiantes et étudiants pensent que leurs dettes sont trop lourdes et que cela a des répercussions sur l'accessibilité et l'abordabilité générales de l'éducation postsecondaire. La dette remboursable par une étudiante ou un étudiant d'université qui obtenait un baccalauréat après quatre ans d'études et recevait un prêt du RAFEO en 1998-1999 était en moyenne de 20 496 dollars. Pour une étudiante ou un étudiant de collège qui obtenait un diplôme après deux ans d'études, la dette moyenne était de 12 167 dollars. D'après un sondage auprès de 800 étudiantes et étudiants de collèges et d'universités commandé par le Groupe d'étude, les étudiantes et étudiants sont généralement satisfaits des services qui leur sont offerts, mais non des droits à payer pour les services auxiliaires ni, dans certains cas, de ce qu'elles et ils reçoivent pour leur argent.

Il faudrait inclure davantage de choses dans les droits de scolarité au lieu de nous faire payer en plus pour la moindre chose.
– Participant au sondage auprès des étudiantes et étudiants

Les services de coop coûtent 400 dollars par trimestre. Nous n'en avons pas pour notre argent.
– Participant au sondage auprès des étudiantes et étudiants

La voix des établissements

D'après les données de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU) pour 1998-1999, les universités de l'Ontario dépensent moins que la moyenne nationale pour l'administration et les frais généraux, mais dépensent davantage dans des secteurs qui apportent des avantages directs aux étudiantes et étudiants, comme les services étudiants et les bibliothèques. Les universités doutent de leur capacité de faire face aux augmentations anticipées des effectifs sans augmentation du financement gouvernemental.

Les collèges notent leur succès à générer des recettes à partir de sources autres que les subventions de fonctionnement du gouvernement. Avec des effectifs qui augmentent à un taux beaucoup plus rapide que leurs recettes, les collèges ont accru de façon notable leur productivité. Mais, sans augmentation correspondante du soutien du gouvernement, les collèges doutent de leur capacité de faire face aux augmentations des effectifs, particulièrement à l'afflux prévu au cours des cinq prochaines années.

Nous avons coupé tout ce que nous pouvions couper et nous n'avons plus aucune flexibilité. Notre capacité administrative et nos systèmes technologiques ont atteint leurs limites.
– Président de collège

Orientations futures

Le secteur postsecondaire devra relever bien des défis pour faire face aux nombres records d'étudiantes et étudiants qui entreront bientôt dans le système.

- **Les établissements prennent de l'âge** – Le report de l'entretien s'établit à environ 900 millions de dollars dans les universités et 300 millions de dollars dans les collèges. Cela représente une pression d'importance qu'il n'est pas possible d'ignorer.
- **Le personnel enseignant prend sa retraite** – De nombreux membres du corps professoral prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années, laissant un vide avec un grand nombre de postes à combler tous en même temps. L'attraction des talents nécessaires pour maintenir une éducation de haute qualité va représenter un défi majeur dans les deux secteurs, collégial et universitaire.
- **Les coûts de la technologie sont élevés** – Les universités et les collèges sont aux prises avec les coûts plus élevés associés à l'utilisation de la nouvelle technologie dans les classes et les pressions que causent l'enseignement à distance partagé ou en ligne.

Si nous voulons que l'éducation postsecondaire réponde pleinement à ce que nous attendons d'elle à l'avenir, il faudra faire le nécessaire pour alléger les pressions dont elle fait l'objet. Le Groupe d'étude a effectué une estimation des recettes

nécessaires, sur la base du niveau actuel des fonds de fonctionnement par étudiante ou étudiant, pour répondre à l'augmentation prévue de 88 000 étudiantes et étudiants d'ici 2005-2006.

Recettes jugées nécessaires pour maintenir les étudiantes et étudiants du palier postsecondaire à leurs niveaux actuels de financement de fonctionnement

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Universités	54 M $	108 M $	242 M $	353 M $	351 M $
Collèges	23 M $	36 M $	73 M $	119 M $	130 M $
Total	77 M $	144 M $	315 M $	472 M $	481 M $

Ces estimations ne comprennent pas les recettes nécessaires pour compenser les pressions inflationnistes, pour augmenter les investissements dans l'éducation postsecondaire afin de la mettre au niveau des territoires concurrents, pour entretenir les installations fixes existantes ni pour faire face aux besoins nouveaux comme l'amélioration des services aux étudiantes et étudiants, les investissements requis au titre des technologies associées à l'enseignement à distance partagé ou des technologies de l'information nécessaires pour soutenir l'innovation.

Le déclin des subventions de fonctionnement, ces dernières années, a été compensé par l'augmentation des droits de scolarité, l'accroissement des recettes en provenance d'autres sources et les économies administratives. Les établissements n'ont quasiment plus aucune souplesse, au sein du système, pour continuer à compenser le déclin des recettes. Les niveaux actuels de services aux étudiantes et étudiants doivent être non seulement maintenus, mais améliorés.

Comparés à d'autres, les services administratifs des établissements de l'Ontario ont été gérés de façon responsable et efficace par rapport aux coûts, mais nous sommes à la croisée des chemins. Comme le montre le tableau ci-dessus, si l'on ne pare pas à l'insuffisance prévue des recettes, certains de nos établissements risquent non seulement de ne pas pouvoir se développer, mais de ne pas pouvoir survivre. Il y a des problèmes à examiner et des choix à faire pour assurer l'avenir. Les antécédents de succès et d'excellence du secteur de l'éducation postsecondaire de l'Ontario ne suffisent plus. Pour aborder l'avenir, il faudra faire des efforts considérables sur le plan de la collaboration et apporter des changements importants à l'échelle du système. Le présent rapport offre le plan qui nous permettra de commencer dès aujourd'hui à prendre les bonnes décisions pour veiller à mettre en place des pratiques et des services administratifs novateurs et rentables qui favorisent la poursuite de la croissance au XXI^{e} siècle.

COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

Portails et voies d'accès

...VERS UN SYSTÈME SANS COUPURE

Les étudiantes et étudiants entrent dans le système d'éducation postsecondaire et s'y déplacent par toutes sortes de chemins. Elles et ils franchissent d'abord un « portail d'entrée » pour se renseigner sur les conditions d'admission, le dépôt des demandes et les inscriptions. Si, une fois dans le système, elles et ils veulent changer d'orientation, elles et ils passent par différents « portails de connexion » ou points de transfert – pour changer de programme, par exemple, ou faire reconnaître des crédits. Les étudiantes et étudiants qui sont dans le système comptent aussi sur un certain nombre de services auxiliaires – depuis les services de logement et les librairies jusqu'à l'orientation professionnelle – pour les guider pendant leurs années postsecondaires.

Les portails d'entrée et les portails de connexion

Il n'est pas toujours facile de s'y retrouver dans le système d'enseignement postsecondaire. Les recherches, le dépôt des demandes et l'inscription dans un établissement d'enseignement postsecondaire de l'Ontario sont des activités qui prennent beaucoup de temps et sont souvent une cause de frustration pour les étudiantes et étudiants qui doivent s'adresser à différentes sources pour recueillir des renseignements, tenter de s'y retrouver dans une masse de données et remplir un nombre considérable de papiers. Si l'on ajoute à cela la réduction des services d'orientation professionnelle et d'information dans les écoles secondaires, le résultat est que les étudiantes et étudiants ne sont souvent pas bien préparés à prendre des décisions saines en matière d'éducation. Dans certains cas, les programmes auxquels les étudiantes et étudiants cherchent à s'inscrire ne sont pas nécessairement ce qui leur conviennent le mieux, et elles et ils connaissent une période de transition difficile ou laissent tout simplement tomber.

Les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui savent comment trouver et utiliser l'information. Ce dont elles et ils ont besoin, c'est de renseignements à jour et exacts pour prendre de bonnes décisions. Comme il n'existe pas de service d'accès unique à l'information sur le secteur postsecondaire de l'Ontario, les étudiantes et étudiants n'ont pas de source de référence facile à utiliser qui leur permette de faire des recherches sur différents établissements et sur les processus de demande et de paiement.

Beaucoup d'établissements rendent maintenant l'information plus accessible autant en ligne, grâce à des sites Web bien conçus, que sur place, par l'intermédiaire d'un personnel de soutien. Cependant, la qualité et la quantité des renseignements varient énormément d'un établissement à un autre et il faut souvent faire des appels de suivi pour obtenir des informations complémentaires ou comparables.

Quand les étudiantes et étudiants passent d'un établissement à un autre—d'un collège à un autre, d'une université à une autre, d'un collège à une université ou d'une université à un collège—c'est à elles et à eux de déterminer quels crédits sont reconnus par quels établissements. Le Conseil du consortium des collèges et universités (CCCU) tient à jour une base centrale de données sur toutes les ententes de transfert ou de reconnaissance de crédits existantes entre les collèges et les universités. Cette base de données, le Guide de reconnaissance de crédits entre collèges et universités de l'Ontario (GRCCUO), indique qu'il existe actuellement 1 407 ententes entre les établissements (642 entre une université et un collège et 765 entre un collège et une université). Cette base de données a aussi enregistré plus d'un demi-million de demandes de renseignements en provenance des étudiantes et étudiants, du public et d'autres personnes intéressées par l'éducation postsecondaire[4].

Maintenant que l'Ontario doit se préparer à l'arrivée de la double cohorte de 2003, à l'impact de la génération de l'après-baby-boom, à des taux de participation accrus de tous les apprenants et apprenantes, et notamment des innombrables apprenantes et apprenants adultes, il devient urgent de rationaliser et de simplifier les processus qui permettent aux étudiantes et étudiants d'examiner leurs choix d'études et de carrière. Les étudiantes et étudiants comme les établissements ont besoin de voies plus navigables pour entrer dans le système et s'y déplacer.

Bien que les exigences d'admission restent le facteur principal pour choisir un collège ou une université, les services auxiliaires (logements des étudiantes et étudiants, centres de santé et installations sportives, par exemple) doivent être pris en considération pour décider si un établissement d'enseignement postsecondaire représente un bon choix, aussi bien du point de vue des études que du point de vue social et culturel. Les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario offrent des services auxiliaires excellents, sur la plan aussi bien de la variété que de la qualité.

Les étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers nécessitent souvent des services supplémentaires pour pouvoir fréquenter un collège ou une université. Comme le reste de la population étudiante, ces étudiantes et étudiants ont besoin d'un meilleur accès à l'information, de relations de travail plus étroites avec les écoles secondaires et de fonds supplémentaires. Mais elles et ils ont aussi d'autres besoins qui peuvent comprendre un meilleur accès aux dispositifs d'adaptation à la technologie, des professeures et professeurs et un personnel qui ont la formation nécessaire pour répondre à leurs besoins et des aménagements particuliers.

La voix des étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants reconnaissent que mieux elles et ils sont préparés avant de déposer une demande dans un établissement d'enseignement postsecondaire, plus elles et ils ont de chances de réussir dans leurs études et leur carrière. Un processus de demande convivial qui leur donne de bonnes informations peut les aider à faire les meilleurs choix et les diriger vers des établissements et des programmes qui correspondent à leurs besoins, à leurs intérêts et à leurs qualifications. En retour, cela peut réduire le nombre de « faux départs » qui représente une perte de temps et d'argent aussi bien pour elles et eux que pour le système.

---

[4] Source : Site Web du CCCU, le 12 janvier 2001.

Collecte et partage de l'information

L'information n'est pas toujours facile à trouver. Les étudiantes et étudiants qui veulent faire des recherches sur les options qui s'offrent à elles et à eux en matière d'études postsecondaires se retrouvent devant une tâche énorme. Le volume d'information sur les différents établissements, programmes et cours est stupéfiant. Pour alourdir encore le fardeau, il faut aussi se renseigner sur les possibilités de logement et d'aide financière. Les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui et leurs familles ont beaucoup de mal à dresser un plan d'études qui tienne compte de tous les aspects de l'expérience postsecondaire.

Le processus de transfert des crédits

Une fois dans le système, les étudiantes et étudiants qui veulent changer d'orientation se heurtent aussi à des problèmes de navigation. Pour celles et ceux qui tentent de passer d'un programme ou d'un établissement à un autre, le chemin n'est pas clair ni dépourvu d'embûches. L'un des problèmes est le caractère individuel d'un très grand nombre d'ententes entre les établissements. La base de données du GRCCUO facilite la recherche sur les crédits et les programmes, et les améliorations qui sont sur le point d'y être apportées simplifieront encore les choses.

Les étudiantes et étudiants demandent souvent à être transférés dans plus d'un établissement parce qu'elles et ils ne savent pas lesquels leur accorderont des transferts de crédits. Cela signifie qu'elles et ils assument inutilement les coûts de plus d'une demande. Il arrive souvent qu'elles et ils ne découvrent que leurs crédits ne sont pas reconnus qu'une fois le nouveau programme commencé, ce qui les oblige à prendre des cours qui sont très semblables à ceux qu'elles et ils viennent de suivre. Un semestre ou une année supplémentaire coûte de 2 000 à 4 000 dollars de plus à l'université et de 850 à 1 700 dollars de plus au collège. Et les droits de scolarité ne sont que l'un des nombreux coûts supplémentaires que cela entraîne. Les étudiantes et étudiants peuvent avoir des frais de logement, des droits accessoires, des fournitures à acheter, sans compter, parfois, la perte de revenu pour celles et ceux qui avaient un emploi.

> *On aurait dû me donner des renseignements sur les transferts de crédits quand on m'a accepté à l'université. On aurait dû me dire quels cours donneraient droit à des crédits. Il faut améliorer l'accès à l'information sur le processus de transfert des crédits, donner au moins un numéro de téléphone ou une adresse électronique.*
> – Participant au sondage auprès des étudiantes et étudiants

> *J'ai des difficultés à obtenir des crédits pour un cours que j'ai suivi en été dans une autre université.*
> – Participant au sondage auprès des étudiantes et étudiants

Aux termes du processus actuel de transfert des crédits, ce sont les étudiantes et étudiants qui doivent amorcer et négocier la demande. Elles et ils doivent aussi s'assurer que leurs relevés de notes sont transmis et que leurs crédits sont reconnus lors du passage dans un autre établissement. L'absence d'un processus de transfert des crédits qui s'applique à tout le système rend la chose difficile et coûteuse sur le plan aussi bien du temps que de l'argent.

J'aimerais que les étudiants soient mieux traités au bureau du registraire. Je voulais faire reconnaître des crédits, mais je ne l'ai pas pu. Personne ne m'a aidé.
– Participant au sondage auprès des étudiantes et étudiants

Services aux étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants ont besoin d'être aidés encore plus pour se faire une idée claire du chemin qu'ils sont sur le point d'emprunter et faire la transition entre l'éducation secondaire et postsecondaire.
– Participant francophone à une table ronde

Un sondage auprès de plus de 800 étudiantes et étudiants des collèges et des universités commandé par le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants indique que, dans l'ensemble, les étudiantes et étudiants sont satisfaits de la qualité des services auxiliaires offerts dans les collèges et les universités, à savoir les librairies, les cafétérias, les services de santé et de logement. Ils sont aussi généralement satisfaits des services aux étudiantes et étudiants, comme les services de counseling sur les études et de counseling personnel et les services d'orientation.

Qualité générale des secteurs de service

Service	Note moyenne de la qualité (0 – 100)		
	Collèges	Universités	Total
Counseling personnel	84	72	78
Services de santé	80	75	76
Bibliothèque, ressources imprimées	75	78	76
Bibliothèque, ressources électroniques	76	75	76
Processus d'inscription*	78	69	74
Installations de sports et de loisirs	71	76	74
Processus de demande*	77	68	72
Laboratoires, équipement, installations	74	69	72
Orientation professionnelle, placement	74	70	71
Services de logement	72	71	71
Placements en coopération*	76	64	70

*Différence notable entre les étudiantes et étudiants des collèges et des universités
***Source** : *Expériences et priorités des étudiantes et étudiants*, Erin Research Inc., dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Plus de la moitié des étudiantes et étudiants interrogés ont décrit leurs ressources de bibliothèque comme un point fort de l'établissement, bien que 20 pour 100 souhaitent des améliorations. Certains établissements ont rapporté des dépenses plus élevées au titre des ressources de bibliothèque ces dernières années par suite d'une augmentation des achats pour mettre à jour les collections, y compris les collections électroniques. Bien que le coût de beaucoup des services de bibliothèque ait augmenté, la majorité des étudiantes et étudiants interrogés semblent considérer qu'il s'agit là d'un investissement valable.

Les étudiantes et étudiants ne sont pas satisfaits de certains des droits qu'elles et ils doivent obligatoirement payer pour certains services. Lors de la table ronde

organisée par le Groupe d'étude, les étudiantes et étudiants et le personnel d'administration ont déclaré qu'il devrait y avoir un processus transparent et équitable pour déterminer les droits à payer et les niveaux de droits. L'Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario (APECCO) a déclaré qu'il fallait communiquer à tous les étudiants et étudiantes des renseignements sur les différents droits et niveaux de droits, et que les droits acquittés devraient être clairement indiqués sur tous les reçus.

Valeur perçue des droits acquittés pour les services

Service	Pourcentage d'étudiantes et étudiants qui ont payé des droits	Valeur perçue Note (0 –100)
Laboratoires, équipement, installations	13	62
Installations de sports et de loisirs	50	73
Orientation professionnelle	19	64
Placements en coopération	66	50
Services de santé	29	75

Source : *Expériences et priorités des étudiantes et étudiants*, Erin Research Inc., dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Beaucoup d'établissements ont des bureaux spéciaux pour les étudiantes et étudiants ayant un handicap. Les services offerts pour répondre aux besoins de ces étudiantes et étudiants et augmenter le taux de rétention comprennent des aides technologiques, des services d'évaluation et des services de counseling à l'école secondaire. Cinq pour cent des étudiantes et étudiants interrogés avaient utilisé ces services et 83 pour 100 ont exprimé un niveau élevé de satisfaction eu égard aux services reçus. Comme l'a dit l'un des répondants : « *Le personnel de notre bureau des services spéciaux est toujours prêt à nous aider; les services sont très bien gérés.* »

La voix des établissements

Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent veiller à ce que les étudiantes et étudiants disposent de l'information et de l'aide dont elles et ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions. Les établissements ont déclaré que les réductions du financement dans le passé ont eu pour effet de comprimer les ressources dans des secteurs comme le counseling et les services directs, particulièrement l'orientation professionnelle et les services de soutien aux étudiantes et étudiants.

> *Nous ressentons fortement les contraintes causées par les compressions du financement. Bien que nous restions fidèles à notre mission fondamentale qui est d'enseigner, nous sommes limités par le manque de fonds dans les autres secteurs.*
> – Participant à une table ronde

Les établissements désirent que les étudiantes et étudiants prennent des décisions éclairées en ce qui concerne leur éducation. Lorsque les étudiantes et étudiants savent quels programmes sont disponibles et si elles et ils ont les qualifications nécessaires, elles et ils demandent à s'inscrire à un programme qui les intéresse

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

vraiment. Le résultat est une expérience d'éducation plus positive et plus bénéfique à la fois pour l'étudiante ou l'étudiant et pour l'établissement.

Un grand nombre des améliorations demandées par les étudiantes et étudiants étaient aussi mentionnées par les établissements. Par exemple, les établissements, tout comme les étudiantes et étudiants, auraient avantage à ce que les demandes puissent être suivies en ligne. Cela donnerait aux étudiantes et étudiants accès à l'information et réduirait la quantité d'appels au bureau de la ou du registraire pour savoir où en est la demande.

L'engagement d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants

Counseling des étudiantes et étudiants

Les établissements concèdent qu'ils ont des difficultés à fournir des services accessibles et de bonne qualité à tous les étudiants et étudiantes qui en ont besoin. La demande de ces services ne fera que s'accroître en 2003, quand la double cohorte d'étudiantes et étudiants déferlera sur les établissements d'enseignement postsecondaire dans toute la province et que davantage d'étudiantes et étudiants adultes et de clientes et clients de l'éducation permanente mettront à l'épreuve la capacité du système.

Améliorer l'information, le counseling et les conseils

Les propositions ont mis de l'avant des solutions novatrices aux besoins des étudiantes et étudiants en matière de counseling :

- **Career and Degree Planning Tool for Applicants and Students, Université de Toronto** – proposition qui permettrait aux étudiantes et étudiants d'accéder à des informations et à des instruments susceptibles de les aider à planifier leurs études en leur donnant des renseignements sur les programmes sanctionnés par un grade et les combinaisons de cours qui mènent à un grade.
- **Service d'appui au succès scolaire, Université d'Ottawa** – inspirée du Projet Connexions, proposition d'adoption d'une approche intégrée pour les services de soutien et de conseil aux étudiantes et étudiants. Le service est un groupe de travail composé d'étudiantes et étudiants, de membres du corps professoral et de membres du personnel.
- **Access to College Education ACE, Collège George Brown et Collège Centennial** – service de soutien et de counseling offert aux candidates et candidats qui sont susceptibles d'être acceptés dans un programme collégial.
- **National Co-op and Student Internship Program Management** – programme offert par **Avantage Carrière**, un organisme à but non lucratif et financé par de grands employeurs du Canada. Avantage Carrière fournit les services d'administration et de gestion pour les stages et les placements en coopération.
- **Building Students' Futures: Career Strategies for Liberal Arts/Science Students** – partenariat entre l'Université Trent et le centre de Trent pour l'éducation en milieu communautaire afin de fournir des services d'orientation professionnelle.

Droits et services accessoires

La question des droits et services accessoires sur le campus a été soulevée par les étudiantes et étudiants. Elle portait à la fois sur la façon dont ces services étaient

vraiment. Le résultat est une expérience d'éducation plus positive et plus bénéfique à la fois pour l'étudiante ou l'étudiant et pour l'établissement.

Un grand nombre des améliorations demandées par les étudiantes et étudiants étaient aussi mentionnées par les établissements. Par exemple, les établissements, tout comme les étudiantes et étudiants, auraient avantage à ce que les demandes puissent être suivies en ligne. Cela donnerait aux étudiantes et étudiants accès à l'information et réduirait la quantité d'appels au bureau de la ou du registraire pour savoir où en est la demande.

L'engagement d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants

Counseling des étudiantes et étudiants

Les établissements concèdent qu'ils ont des difficultés à fournir des services accessibles et de bonne qualité à tous les étudiants et étudiantes qui en ont besoin. La demande de ces services ne fera que s'accroître en 2003, quand la double cohorte d'étudiantes et étudiants déferlera sur les établissements d'enseignement postsecondaire dans toute la province et que davantage d'étudiantes et étudiants adultes et de clientes et clients de l'éducation permanente mettront à l'épreuve la capacité du système.

Améliorer l'information, le counseling et les conseils

Les propositions ont mis de l'avant des solutions novatrices aux besoins des étudiantes et étudiants en matière de counseling :

- **Career and Degree Planning Tool for Applicants and Students, Université de Toronto** – proposition qui permettrait aux étudiantes et étudiants d'accéder à des informations et à des instruments susceptibles de les aider à planifier leurs études en leur donnant des renseignements sur les programmes sanctionnés par un grade et les combinaisons de cours qui mènent à un grade.
- **Service d'appui au succès scolaire, Université d'Ottawa** – inspirée du Projet Connexions, proposition d'adoption d'une approche intégrée pour les services de soutien et de conseil aux étudiantes et étudiants. Le service est un groupe de travail composé d'étudiantes et étudiants, de membres du corps professoral et de membres du personnel.
- **Access to College Education ACE, Collège George Brown et Collège Centennial** – service de soutien et de counseling offert aux candidates et candidats qui sont susceptibles d'être acceptés dans un programme collégial.
- **National Co-op and Student Internship Program Management** – programme offert par **Avantage Carrière**, un organisme à but non lucratif et financé par de grands employeurs du Canada. Avantage Carrière fournit les services d'administration et de gestion pour les stages et les placements en coopération.
- **Building Students' Futures: Career Strategies for Liberal Arts/Science Students** – partenariat entre l'Université Trent et le centre de Trent pour l'éducation en milieu communautaire afin de fournir des services d'orientation professionnelle.

Droits et services accessoires

La question des droits et services accessoires sur le campus a été soulevée par les étudiantes et étudiants. Elle portait à la fois sur la façon dont ces services étaient

choisis et les droits fixés, et sur la disponibilité et l'accessibilité de certains d'entre eux.

Améliorer les services

On peut trouver des solutions à ces questions aussi bien dans chaque établissement qu'à l'échelle du système.

- **Commerce électronique pour nos étudiants, La Cité Collégiale** – proposition portant sur les nouveaux instruments électroniques utilisés pour les affaires qui permettront de s'inscrire, de payer les droits de scolarité et de créer des comptes financiers en ligne.
- **E-Commerce/Retooled Retail Campus Bookstore, Collège Mohawk** – proposition visant à améliorer les services de librairie du campus grâce à l'utilisation du commerce électronique et à l'apport de changements dans les techniques d'entretien et de fonctionnement.
- **Four Areas of Investment to Meet Increasing Demand for Student Services, Conseil des universités de l'Ontario** – description de quatre secteurs dont l'un est une proposition visant à déterminer comment établir des modèles de base des services aux étudiantes et étudiants.
- **TCard, the Multi Application Student Card, Université de Toronto** – proposition d'accélérer la mise en circulation d'une carte étudiante pour servir de pièce d'identité permanente et de carte de bibliothèque et qui pourra être étendue à d'autres services.

Réponse aux besoins particuliers

Les établissements s'attendent à ce que leur population étudiante soit de plus en plus divers et non exclusifs, et ils sont prêts à répondre aux besoins particuliers des étudiantes et étudiants. Ils investissent dans des appareils fonctionnels et des technologies d'adaptation, mais ils reconnaissent aussi la nécessité d'avoir sur place un personnel compétent et dévoué pour répondre aux besoins particuliers de ces étudiantes et étudiants.

Améliorer les services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers

- **Implementation of Transition Program for Learning Disabled Secondary Students entering Algonquin College** – programme de transition pour les élèves du secondaire qui entrent au Collège Algonquin. Il s'agit d'une proposition de création d'une période de transition pendant les deux dernières années d'école secondaire pour permettre aux élèves d'obtenir leur diplôme et d'entrer au collège.
- **Read-E: Student Portal for Readings in Alternative Format, Université de Toronto** – portail à l'intention des étudiantes et étudiants qui ne peuvent pas utiliser de matériel imprimé (vision, difficultés d'apprentissage ou handicap physique).

Solutions axées sur les étudiantes et étudiants – Le portail d'entrée

La demande d'admission et l'inscription dans un établissement d'enseignement postsecondaire sont des activités qui prennent beaucoup de temps aux étudiantes et étudiants et à leurs familles. L'étudiante ou l'étudiant doit se renseigner sur l'établissement, les cours et les programmes offerts, les conditions d'admission, les droits associés à chaque programme ainsi que les droits auxiliaires et accessoires.

Un grand nombre des établissements de l'Ontario offrent des renseignements dans leur site Web et ont des systèmes d'inscription automatisés. L'Université Brock a un

système d'inscription totalement interactif sur le Web qui permet aux étudiantes et étudiants d'agir entièrement en ligne pour s'inscrire et confirmer leur choix de cours. L'*Ontario College of Art and Design* utilise également ce système d'inscription. Il faut davantage d'initiatives de ce genre axées sur les étudiantes et étudiants.

Dans toute l'Amérique du Nord, les collèges et les universités sont en train de s'éloigner des modèles axés sur l'établissement pour se concentrer sur les étudiantes et étudiants. C'est ainsi que plusieurs établissements des États-Unis donnent aux étudiantes et étudiants les outils qui leur permettent d'accéder facilement et rapidement à l'information. Par exemple, le *CSU Mentor* de l'Université d'État de la Californie est un **système d'information axé sur les étudiantes et étudiants** qui offre des services d'approche, de préadmission, d'admission et d'aide financière. Les élèves des écoles secondaires peuvent utiliser un service de planification pour évaluer leurs choix et déterminer les notes et les cours nécessaires pour les études choisies. Douze États ont depuis adapté cet excellent programme à leurs propres établissements.

Améliorer l'information axée sur les étudiantes et étudiants

Le Groupe d'étude a reçu de nombreuses propositions en provenance d'établissements qui offraient des conseils sur la façon de répondre aux besoins des étudiantes et étudiants et d'être réceptif aux demandes de renseignements pertinents et accessibles.

- **The One-Stop Student Service Web Portal, Université McMaster** – proposition de portail pour les services intégrés aux étudiantes et étudiants qui leur permet d'accéder à une vaste gamme de services de cours et de gérer leurs comptes étudiants.
- **Quality Student Service Project, Collège Sheridan** – proposition de projet qui permettra au collège de dispenser divers services aux étudiantes et étudiants (admission, inscription, aide financière, notes et aide aux études) à partir de son site Web.
- **Recruitment Navigator, Université de Toronto** – proposition de service dispensé à partir du Web qui permettra aux utilisatrices et utilisateurs d'obtenir des renseignements personnalisés au sujet de l'université, de l'aide financière et des services aux étudiantes et étudiants.

Collaboration et coopération – Le portail de connexion

Le processus actuel de transfert des crédits prend beaucoup de temps non seulement aux étudiantes et étudiants, mais également au personnel d'administration. Le traitement des transferts de crédits et les réponses aux questions les concernant épuisent les ressources des collèges et des universités de l'Ontario. Les problèmes posés par le processus de transfert des crédits ont été soulevés, lors de la table ronde, par les cadres de collèges et des universités.

> *Dans d'autres territoires de compétence, il existe beaucoup d'ententes simples de transfert des crédits qui ne posent pas de problème. Par comparaison, le système de l'Ontario est archaïque.*
> – Président de collège

choisis et les droits fixés, et sur la disponibilité et l'accessibilité de certains d'entre eux.

Améliorer les services

On peut trouver des solutions à ces questions aussi bien dans chaque établissement qu'à l'échelle du système.

- **Commerce électronique pour nos étudiants, La Cité Collégiale** – proposition portant sur les nouveaux instruments électroniques utilisés pour les affaires qui permettront de s'inscrire, de payer les droits de scolarité et de créer des comptes financiers en ligne.
- **E-Commerce/Retooled Retail Campus Bookstore, Collège Mohawk** – proposition visant à améliorer les services de librairie du campus grâce à l'utilisation du commerce électronique et à l'apport de changements dans les techniques d'entretien et de fonctionnement.
- **Four Areas of Investment to Meet Increasing Demand for Student Services, Conseil des universités de l'Ontario** – description de quatre secteurs dont l'un est une proposition visant à déterminer comment établir des modèles de base des services aux étudiantes et étudiants.
- **TCard, the Multi Application Student Card, Université de Toronto** – proposition d'accélérer la mise en circulation d'une carte étudiante pour servir de pièce d'identité permanente et de carte de bibliothèque et qui pourra être étendue à d'autres services.

Réponse aux besoins particuliers

Les établissements s'attendent à ce que leur population étudiante soit de plus en plus divers et non exclusifs, et ils sont prêts à répondre aux besoins particuliers des étudiantes et étudiants. Ils investissent dans des appareils fonctionnels et des technologies d'adaptation, mais ils reconnaissent aussi la nécessité d'avoir sur place un personnel compétent et dévoué pour répondre aux besoins particuliers de ces étudiantes et étudiants.

Améliorer les services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers

- **Implementation of Transition Program for Learning Disabled Secondary Students entering Algonquin College** – programme de transition pour les élèves du secondaire qui entrent au Collège Algonquin. Il s'agit d'une proposition de création d'une période de transition pendant les deux dernières années d'école secondaire pour permettre aux élèves d'obtenir leur diplôme et d'entrer au collège.
- **Read-E: Student Portal for Readings in Alternative Format, Université de Toronto** – portail à l'intention des étudiantes et étudiants qui ne peuvent pas utiliser de matériel imprimé (vision, difficultés d'apprentissage ou handicap physique).

Solutions axées sur les étudiantes et étudiants – Le portail d'entrée

La demande d'admission et l'inscription dans un établissement d'enseignement postsecondaire sont des activités qui prennent beaucoup de temps aux étudiantes et étudiants et à leurs familles. L'étudiante ou l'étudiant doit se renseigner sur l'établissement, les cours et les programmes offerts, les conditions d'admission, les droits associés à chaque programme ainsi que les droits auxiliaires et accessoires.

Un grand nombre des établissements de l'Ontario offrent des renseignements dans leur site Web et ont des systèmes d'inscription automatisés. L'Université Brock a un

système d'inscription totalement interactif sur le Web qui permet aux étudiantes et étudiants d'agir entièrement en ligne pour s'inscrire et confirmer leur choix de cours. L'*Ontario College of Art and Design* utilise également ce système d'inscription. Il faut davantage d'initiatives de ce genre axées sur les étudiantes et étudiants.

Dans toute l'Amérique du Nord, les collèges et les universités sont en train de s'éloigner des modèles axés sur l'établissement pour se concentrer sur les étudiantes et étudiants. C'est ainsi que plusieurs établissements des États-Unis donnent aux étudiantes et étudiants les outils qui leur permettent d'accéder facilement et rapidement à l'information. Par exemple, le *CSU Mentor* de l'Université d'État de la Californie est un **système d'information axé sur les étudiantes et étudiants** qui offre des services d'approche, de préadmission, d'admission et d'aide financière. Les élèves des écoles secondaires peuvent utiliser un service de planification pour évaluer leurs choix et déterminer les notes et les cours nécessaires pour les études choisies. Douze États ont depuis adapté cet excellent programme à leurs propres établissements.

Améliorer l'information axée sur les étudiantes et étudiants

Le Groupe d'étude a reçu de nombreuses propositions en provenance d'établissements qui offraient des conseils sur la façon de répondre aux besoins des étudiantes et étudiants et d'être réceptif aux demandes de renseignements pertinents et accessibles.

- **The One-Stop Student Service Web Portal, Université McMaster** – proposition de portail pour les services intégrés aux étudiantes et étudiants qui leur permet d'accéder à une vaste gamme de services de cours et de gérer leurs comptes étudiants.
- **Quality Student Service Project, Collège Sheridan** – proposition de projet qui permettra au collège de dispenser divers services aux étudiantes et étudiants (admission, inscription, aide financière, notes et aide aux études) à partir de son site Web.
- **Recruitment Navigator, Université de Toronto** – proposition de service dispensé à partir du Web qui permettra aux utilisatrices et utilisateurs d'obtenir des renseignements personnalisés au sujet de l'université, de l'aide financière et des services aux étudiantes et étudiants.

Collaboration et coopération – Le portail de connexion

Le processus actuel de transfert des crédits prend beaucoup de temps non seulement aux étudiantes et étudiants, mais également au personnel d'administration. Le traitement des transferts de crédits et les réponses aux questions les concernant épuisent les ressources des collèges et des universités de l'Ontario. Les problèmes posés par le processus de transfert des crédits ont été soulevés, lors de la table ronde, par les cadres de collèges et des universités.

> *Dans d'autres territoires de compétence, il existe beaucoup d'ententes simples de transfert des crédits qui ne posent pas de problème. Par comparaison, le système de l'Ontario est archaïque.*
> – Président de collège

Plus qu'aucune autre province, l'Ontario a un système de transfert des crédits complètement dépassé. C'est l'un des obstacles qui empêchent l'Ontario de progresser vers de nouvelles façons de fonctionner.
– Président d'université

L'objectif de coopération et de collaboration dans le secteur postsecondaire a été fixé dès la création des collèges d'arts appliqués et de technologie en 1965. Le ministre de l'Éducation de l'époque, l'honorable William G. Davis, envisageait un système d'éducation postsecondaire qui ne serait pas une copie des collèges préuniversitaires des États-Unis, mais plutôt le fruit d'une collaboration entre les établissements, et qui serait unique à l'Ontario.

Trente ans plus tard, le comité Smith, ou Comité consultatif sur l'orientation future de l'éducation postsecondaire, a de nouveau fait sien cet objectif de coopération et de collaboration dans le secteur postsecondaire. Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants soutient ce principe fondateur et voit des possibilités de le renforcer pour faire face aux nouveaux défis que le système d'enseignement postsecondaire doit relever.

Le Conseil du consortium des collèges et universités a été créé en 1996 pour promouvoir les initiatives mixtes d'éducation et de formation entre les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario. Le Conseil a négocié un accord volontaire entre les collèges et les universités – l'accord de Port Hope – aux fins d'établissement des directives et des attentes pour les ententes de coopération concernant l'obtention des titres postsecondaires.

Il y a eu des progrès ces dernières années. Beaucoup d'établissements ont conclu des arrangements novateurs dont certains vont plus loin que les directives de l'accord de Port Hope. Le niveau d'activité et de discussion dans le secteur est élevé, comme en témoignent les mémoires au Groupe d'étude sur les pratiques novatrices. Un certain nombre de collaborations récentes ont supprimé les barrières entre collèges et universités et permis aux étudiantes et étudiants de passer facilement d'un établissement à un autre.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- **L'Université York et le Collège Seneca ont ouvert le campus Seneca@York en septembre 1999.** Des programmes mixtes de collège et d'université sont offerts aux étudiantes et étudiants qui reçoivent un titre combiné – baccalauréat et diplôme – après une moyenne de quatre ans au lieu de cinq ou six ans d'études.
- **L'Université Trent a passé des accords avec le Collège Durham et le Collège Sir Sandford Fleming.** Cela permet à l'université d'accroître ses effectifs et de maintenir des niveaux optimaux en ce qui concerne les choix de cours et la taille des classes pour les étudiantes et étudiants. Les étudiantes et étudiants tirent profit des forces combinées des deux établissements.
- **L'Université de Guelph et le Collège Humber ont signé un protocole d'entente pour l'élaboration de programmes mixtes ouvrant droit à un grade universitaire et à un diplôme.** Cette entente décrit comment les programmes seraient élaborés par les établissements en tenant compte des points forts et des différences de chacun. La collaboration peut se traduire par la prestation de cours dans les deux campus, la possibilité pour les étudiantes et étudiants de commencer un programme à Guelph et de le terminer à Durham et l'offre conjointe de technologies interactives.
- **Le Collège Sheridan et l'Université York offrent un baccalauréat spécialisé en design.** Ce programme combine les compétences spécialisées de l'école d'animation, d'art et de conception du Collège Sheridan et l'approche multidisciplinaire, théorique et critique de la faculté des beaux-arts de l'Université York.

Améliorer le processus de transfert des crédits

- **Le modèle de curriculum basé sur le choix au Collège Georgian** permet aux étudiantes et étudiants de faire des choix, encourage le transfert des crédits, offre la possibilité d'utiliser des points d'entrée et de sortie multiples et fait preuve de flexibilité en réponse aux besoins des étudiantes et étudiants.
- **L'Ontario Electronic Postsecondary Transcript System** est une proposition conjointe de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, par l'intermédiaire du Service d'admission des collèges de l'Ontario (SACO), et du Conseil des universités de l'Ontario, par l'intermédiaire du Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario (CDAUO). Le SACO, le CDAUO et le Comité des registraires et agents d'admission et de liaison des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario proposent d'éliminer ou de réduire l'échange des relevés de notes sur papier au sein des secteurs et entre eux.

Orientations futures

Établissement d'un guichet unique

La première priorité des étudiantes et étudiants était l'établissement d'un « guichet unique » pour l'inscription, l'information, les services aux étudiantes et étudiants et les services financiers. Ajoutée à une perspective axée sur les étudiantes et étudiants, la prestation intégrée des services permettrait d'offrir des informations meilleures et plus à jour. Bien qu'il y ait beaucoup d'exemples d'utilisation de la technologie et du Web pour créer un « guichet unique », il faut reconnaître que tous les étudiants et étudiantes n'ont pas accès à un ordinateur ni ne savent s'en servir de la même manière. En outre, il y a des régions de la province où la technologie disponible et abordable est limitée.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- **L'Université York et le Collège Seneca ont ouvert le campus Seneca@York en septembre 1999.** Des programmes mixtes de collège et d'université sont offerts aux étudiantes et étudiants qui reçoivent un titre combiné – baccalauréat et diplôme – après une moyenne de quatre ans au lieu de cinq ou six ans d'études.
- **L'Université Trent a passé des accords avec le Collège Durham et le Collège Sir Sandford Fleming.** Cela permet à l'université d'accroître ses effectifs et de maintenir des niveaux optimaux en ce qui concerne les choix de cours et la taille des classes pour les étudiantes et étudiants. Les étudiantes et étudiants tirent profit des forces combinées des deux établissements.
- **L'Université de Guelph et le Collège Humber ont signé un protocole d'entente pour l'élaboration de programmes mixtes ouvrant droit à un grade universitaire et à un diplôme.** Cette entente décrit comment les programmes seraient élaborés par les établissements en tenant compte des points forts et des différences de chacun. La collaboration peut se traduire par la prestation de cours dans les deux campus, la possibilité pour les étudiantes et étudiants de commencer un programme à Guelph et de le terminer à Durham et l'offre conjointe de technologies interactives.
- **Le Collège Sheridan et l'Université York offrent un baccalauréat spécialisé en design.** Ce programme combine les compétences spécialisées de l'école d'animation, d'art et de conception du Collège Sheridan et l'approche multidisciplinaire, théorique et critique de la faculté des beaux-arts de l'Université York.

Améliorer le processus de transfert des crédits

- **Le modèle de curriculum basé sur le choix au Collège Georgian** permet aux étudiantes et étudiants de faire des choix, encourage le transfert des crédits, offre la possibilité d'utiliser des points d'entrée et de sortie multiples et fait preuve de flexibilité en réponse aux besoins des étudiantes et étudiants.
- **L'Ontario Electronic Postsecondary Transcript System** est une proposition conjointe de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, par l'intermédiaire du Service d'admission des collèges de l'Ontario (SACO), et du Conseil des universités de l'Ontario, par l'intermédiaire du Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario (CDAUO). Le SACO, le CDAUO et le Comité des registraires et agents d'admission et de liaison des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario proposent d'éliminer ou de réduire l'échange des relevés de notes sur papier au sein des secteurs et entre eux.

Orientations futures

Établissement d'un guichet unique

La première priorité des étudiantes et étudiants était l'établissement d'un « guichet unique » pour l'inscription, l'information, les services aux étudiantes et étudiants et les services financiers. Ajoutée à une perspective axée sur les étudiantes et étudiants, la prestation intégrée des services permettrait d'offrir des informations meilleures et plus à jour. Bien qu'il y ait beaucoup d'exemples d'utilisation de la technologie et du Web pour créer un « guichet unique », il faut reconnaître que tous les étudiants et étudiantes n'ont pas accès à un ordinateur ni ne savent s'en servir de la même manière. En outre, il y a des régions de la province où la technologie disponible et abordable est limitée.

Suppression des frontières entre les établissements

Bien que, dans certains cas, les frontières entre les collèges et les universités aient été supprimées, le changement à l'échelle du système est encore limité. Le pourcentage d'étudiantes et étudiants qui réussissent à obtenir des transferts de crédits n'a pas augmenté. Pour celles et ceux qui y parviennent, l'expérience est une source de frustration, de perte de temps et de dépenses. Les délais d'exécution de l'accord de Port Hope n'ont pas été respectés. Les ententes volontaires et les arrangements ponctuels ne tracent pas la voie de l'avenir.

Dans d'autres territoires de compétence, le transfert ou la reconnaissance des crédits des étudiantes et étudiants est une initiative reconnue marquée par la collaboration. Le ministère de l'Éducation des États-Unis estime qu'au cours de la présente décennie, plus de 60 pour 100 de tous les étudiants et étudiantes s'inscriront dans plus d'un établissement pour obtenir un grade postsecondaire et que la technologie et les cours dispensés sur le Web accéléreront cette tendance[5]. Beaucoup d'États et d'autres provinces ont des mécanismes pour faciliter le processus de transfert des crédits et soutenir la collaboration. On trouvera à l'annexe C un résumé de certains des protocoles existants. En fait, dans certains territoires de compétence, comme le New Jersey, un financement fondé sur le rendement est offert aux établissements qui satisfont aux critères de transfert des crédits fixés pour le secteur ou les dépassent[6].

Les mémoires soumis au Groupe d'étude par les collèges et les universités sur les pratiques novatrices semblent témoigner d'une nouvelle façon de voir l'avenir dans l'ensemble du secteur. Les exemples de collaboration augmentent; ils vont plus loin que les directives de l'accord de Port Hope et, ce qui est plus important, ils tirent parti des points forts et des secteurs d'excellence des établissements. Plutôt que de tout mélanger, les initiatives proposées par les établissements décrivent clairement les différents mandats et missions de chaque établissement. C'est à partir d'ententes claires, de protocoles d'entente et d'offres de programmes en collaboration que les collèges et les universités définissent ce que chacun fait de mieux. Par ailleurs, lorsque les collèges et les universités collaborent de cette manière, cela profite aux étudiantes et étudiants.

On exigera de plus en plus, à l'avenir, que le secteur de l'éducation postsecondaire dans son ensemble offre des formes nouvelles d'apprentissage et d'éducation. La combinaison d'apprentissage appliqué, d'enseignement et de recherche sera importante dans certains secteurs de connaissances et de compétences. On peut immédiatement reconnaître la nécessité d'une telle combinaison, par exemple, dans les secteurs des soins de santé et de la technologie qui devront trouver le moyen de répondre à la demande et d'avancer dans cette direction stratégique. Maintenant que sont apparues les technologies qui faciliteront l'enseignement à distance, nous devons reconnaître que, si nous ne sommes pas capables de faciliter l'entrée des apprenantes et apprenants dans le secteur et leur mouvement au sein du secteur, nous ne tirerons pas le meilleur parti des investissements. En reconnaissant qu'aucun établissement ne peut tout offrir à toutes les étudiantes et à tous les étudiants, mais que chacun a des secteurs distincts d'excellence, nous pourrons

---

[5] L'État appuie le rapport de rendement des collèges et universités de l'*Ohio Board of Regents* intitulé *Student Outcomes and Experiences* qui a été publié en décembre 2000.

[6] *Plan for Higher Education* du New Jersey; mise à jour de 1999.

doter l'Ontario des compétences, des connaissances et des intelligences nécessaires au XXIe siècle.

Nous ne pouvons pas répondre aux besoins et prendre de nouvelles orientations stratégiques avec les mécanismes de transfert des crédits actuels. On ne relèvera pas les défis que posera l'avenir et on ne prendra pas de nouveaux tournants stratégiques avec un mécanisme qui n'est mené, déterminé et rendu possible que par les efforts individuels des étudiantes et étudiants et des établissements. Les étudiantes et étudiants du palier postsecondaire ne peuvent pas continuer sur ce chemin semé d'obstacles. Il faut déblayer la route pour permettre à davantage d'étudiantes et étudiants de se déplacer facilement dans le système, d'acquérir les connaissances et les compétences offertes par différents établissements et de s'équiper pour des carrières multiples dans une économie fondée sur la connaissance.

Engagements à l'égard des services aux étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui demandent aussi davantage de responsabilité et un meilleur accès à l'information. Qu'il s'agisse de gens qui retournent au collège ou à l'université après des années dans la population active ou qui organisent leur avenir en préparant leurs esprits et en profitant des chances qui s'offrent à elles et à eux, les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui veulent prendre des décisions éclairées et se constituer des programmes qui leur conviennent. En réponse, les établissements se sont davantage axés sur les étudiantes et étudiants et se sont montrés plus attentifs à leurs besoins en leur donnant accès à des informations utiles et en partageant plus facilement les mesures du rendement avec celles et ceux qui désirent s'inscrire chez eux.

Beaucoup d'établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario ont établi des énoncés, des codes et des directives qui décrivent les rôles et les responsabilités des étudiantes et étudiants, des membres du corps professoral et de l'établissement. Beaucoup prévoient aussi la participation des étudiantes et étudiants à la gestion et au processus de règlement des plaintes.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- **L'Université Wilfrid Laurier** a conclu des partenariats avec les étudiantes et étudiants aux fins de prestation des services aux étudiantes et étudiants. L'université a défini et officialisé ces partenariats dans différents contrats de fonctionnement avec le syndicat des étudiantes et étudiants de l'Université Wilfrid Laurier et l'union des étudiantes et étudiants de 2e et 3e cycles de l'Université Wilfrid Laurier. Ces contrats traitent des questions de garantie de la qualité et des services.
- **L'Université Laurentienne** a une déclaration d'engagement envers les étudiantes et étudiants qui prévoit explicitement l'intégrité et la haute qualité des services qui sont offerts aux étudiantes et étudiants, qu'il s'agisse de l'aide aux études, de l'aide administrative ou du soutien personnel. L'université s'est également engagée à communiquer avec les étudiantes et étudiants et à veiller à ce que leur voix soit prise en considération dans les délibérations sur les questions de gestion.
- **L'Université Ryerson, l'Université Queen's, l'Université de Toronto et le Collège Durham** ont tous des politiques énoncées qu'aucune étudiante ni aucun étudiant ne sera refusé pour manque de ressources financières.

À titre d'utilisateurs du secteur de l'éducation postsecondaire, les étudiantes et étudiants s'attendent à recevoir des services qui soient opportuns et sensibles à leurs besoins. Elles et ils veulent en avoir pour leur argent, recevoir des renseignements quand elles et ils en ont besoin et pouvoir recourir à un mécanisme de règlement des plaintes. D'autres territoires de compétence se sont engagés à promouvoir la qualité dans la prestation des services aux étudiantes et étudiants.

Au Royaume-Uni, beaucoup d'établissements ont officiellement pris des engagements à l'égard des services aux étudiantes et étudiants. En outre, le ministère national de l'Éducation supérieure a aussi établi une charte pour l'éducation supérieure qui énonce ce à quoi les étudiantes et étudiants peuvent s'attendre en matière d'informations claires et exactes sur les cours et les conditions d'acceptation. D'autres territoires de compétence qui ont pris un engagement envers les services aux étudiantes et étudiants sont cités à l'annexe B.

RECOMMANDATION : PORTAIL D'ENTRÉE À GUICHET UNIQUE

1. **Créer un portail d'entrée à guichet unique qui aide les étudiantes et étudiants à prendre des décisions efficaces au sujet de leurs études postsecondaires.**

   Ce programme devrait être le résultat d'une collaboration à l'échelle du système au sein du secteur et devrait offrir :

   - des instruments de prise de décisions pour aider les étudiantes et étudiants à faire des choix parmi la grande quantité d'informations à leur disposition;
   - des services offerts sur différents supports (en ligne, interactifs, en personne, sur papier);
   - des programmes de prépréparation.

   Le Service d'admission des collèges de l'Ontario et le Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario devraient travailler en partenariat pour fournir les informations et les instruments de prise de décision nécessaires pour offrir un point d'accès unique à la recherche aux étudiantes et étudiants et à leurs familles.

   Il est important que de tels instruments et services soient utilisables par les établissements de langue française et mis à la disposition des étudiantes et étudiants franco-ontariens. Il est également important qu'ils soient en place avant 2003 pour répondre à l'augmentation des exigences associées à la double cohorte et à la croissance démographique.

RECOMMANDATION : AMÉLIORER LES SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

2. **Faire des investissements stratégiques dans des initiatives qui aient pour effet d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants dans les secteurs clés du counseling, des services offerts sur le campus, des services de bibliothèque et des services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers.**

   Ces investissements devraient :

   - faire participer les étudiantes et étudiants à l'élaboration et au développement des services;
   - s'effectuer en collaboration avec d'autres établissements ou la communauté, ou les deux;
   - pouvoir être applicables dans d'autres établissements.

Recommandation : Un système de transfert des crédits sans coupure pour l'éducation postsecondaire

3. **Évaluer les mécanismes de transfert des crédits existants pour déterminer comment progresser dans la direction requise, à savoir veiller à ce que les compétences stratégiques soient disponibles, faciliter la mobilité des apprenantes et apprenants et se préparer à l'enseignement électronique, et pour dégager les éléments clés d'un cadre d'action.**

4. **Déterminer les étapes nécessaires pour mettre en œuvre ce cadre d'action dans les trois années qui viennent, fixer des objectifs pour mesurer les progrès et veiller à ce qu'ils soient atteints.**

5. **Créer un système de transfert des crédits unique et sans coupure à l'échelle du système pour le secteur postsecondaire qui soit compréhensible par les étudiantes et étudiants et par les établissements.**

   Cela devrait se faire en collaboration entre le gouvernement et les établissements. Ce système de transfert des crédits devrait être élaboré et géré par le Conseil du consortium des collèges et universités qui aurait pour mandat important de faciliter le transfert des crédits.

Recommandation : Engagement à l'égard des services aux étudiantes et étudiants

6. **Chaque établissement d'enseignement postsecondaire devrait adopter un engagement envers les services aux étudiantes et étudiants fondé sur les garanties suivantes :**
   - renseignements clairs et exacts sur les cours et les conditions d'admission;
   - traitement juste et efficace des demandes;
   - traitement prompt et efficace des demandes d'aide financière et paiements au début du premier trimestre;
   - encadrement bien informé des tutrices et tuteurs et du personnel d'orientation professionnelle et accès aisé aux conseillères et conseillers;
   - renseignements accessibles sur le rendement des collèges et des universités, les services disponibles en ligne, les aménagements offerts aux étudiantes et étudiants ayant un handicap et la façon dont les cours seront enseignés et évalués;
   - possibilité pour les étudiantes et étudiants de faire connaître leurs opinions.

Une éducation accessible et abordable

...ALLÉGEMENT DU FARDEAU FINANCIER DES ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

L'éducation postsecondaire impose un fardeau financier à beaucoup d'étudiantes et étudiants et à leurs familles. Pour beaucoup de celles et ceux qui abordent les études postsecondaires, c'est la première fois qu'il faut payer des droits de scolarité, acheter des livres et louer un logement. La majorité doivent compter sur une aide financière sous forme de prêts, de bourses d'études ou de bourses d'excellence pour couvrir leurs coûts, ce qui signifie qu'elles et ils termineront leurs études avec un lourd fardeau de dettes.

Les étudiantes et étudiants, les établissements, les parents et les institutions financières sont tous préoccupés par la façon dont les étudiantes et étudiants reçoivent et remboursent l'aide financière à l'entrée et à la sortie du palier postsecondaire. Les conditions d'admissibilité à l'aide financière et le fardeau des dettes des étudiantes et étudiants se font plus sévères. Et l'augmentation des droits de scolarité, combinée à la perspective d'accroissements notables des effectifs en 2003, va imposer des pressions supplémentaires sur les ressources disponibles pour l'aide financière aux étudiantes et étudiants.

Droits de scolarité annuels	**1990-1991**	**2000-2001**
	(par an)	(par an)
Moyenne pour un programme d'arts sanctionné par un grade à l'université (4 ans)	1 639 $	3 951 $
Moyenne des subventions de fonctionnement	6 100 $	5 200$
Moyenne pour un programme en affaires sanctionné par un diplôme au collège (2 ans)	740 $	1 718 $
Moyenne des subventions de fonctionnement	5 624 $	3 214 $

Source : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités[7].

Les intervenantes et intervenants conviennent que l'aide financière aux étudiantes et étudiants a un effet direct sur l'accessibilité et l'abordabilité de l'éducation postsecondaire. Beaucoup se sont dits préoccupés par le fait que l'augmentation des droits de scolarité détourne les étudiantes et étudiants des études secondaires, particulièrement celles et ceux qui vivent dans les régions rurales et éloignées ou qui viennent des milieux francophones ou autochtones où les taux de participation sont généralement inférieurs.

La décision des étudiantes et étudiants d'aller à l'université ou au collège dépend d'un certain nombre de facteurs, comme la situation socio-économique de la famille, les conditions du marché du travail, les avantages perçus de l'éducation postsecondaire et la disponibilité de ressources financières adéquates. L'accès à une aide financière est un facteur crucial de l'accès des étudiantes et étudiants à

[7] Toutes les données et statistiques présentées dans cette section ont été fournies par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

l'éducation postsecondaire, particulièrement si les ressources de leurs familles sont limitées.

Les étudiantes et étudiants doivent généralement suivre des processus différents pour faire leurs demandes d'aide financière et d'admission puis pour s'inscrire. Les processus de demande et l'information et le counseling que les étudiantes et étudiants reçoivent avant d'entrer dans un établissement postsecondaire constituent un « portail d'entrée » dans le secteur postsecondaire. Les « portails de connexion » sont les points de transfert entre les établissements ou entre les études et le travail. Lorsque les étudiantes et étudiants franchissent le « portail de sortie » pour poursuivre une carrière ou passer à une autre étape de leur vie, elles et ils doivent rembourser les prêts accumulés au cours des années d'études. Pour beaucoup, le fardeau de la dette peut sembler écrasant. L'aptitude à rembourser est souvent limitée pour les étudiantes et étudiants qui abandonnent leurs études avant d'avoir obtenu un grade ou un diplôme, qui se joignent à un marché de l'emploi serré ou qui ont des obligations familiales. En 1998-1999, le fardeau moyen de la dette étudiante pour celles et ceux qui avaient obtenu des prêts aux termes du RAFEO était de 20 496 dollars pour une personne qui obtenait un baccalauréat de l'université après quatre ans d'études. Pour une personne qui obtenait un diplôme collégial, le fardeau moyen de la dette était de 12 167 dollars après deux ans d'études et de 16 908 dollars après trois ans d'études.

Questions d'accessibilité, d'abordabilité et de responsabilité

Réduction du financement du gouvernement

Les réductions des fonds publics ont eu un impact direct sur les étudiantes et étudiants. Il y a moins d'étudiantes et étudiants qui reçoivent une aide financière et, parmi celles et ceux qui en bénéficient, l'aide moyenne par étudiante ou étudiant a été réduite – et tout cela à un moment où les droits de scolarité augmentaient. Le montant total d'aide fournie par le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario est tombé de 1 713,8 millions de dollars en 1996-1997 à 1 226,8 millions de dollars en 1999-2000. Pendant la même période, le nombre d'étudiantes et étudiants qui ont reçu un soutien financier par l'intermédiaire du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO) a baissé de 15 pour 100, passant de 201 014 à 170 636.

Accroissement de l'aide fournie par les établissements

En même temps, le gouvernement et les établissements de l'Ontario ont consacré d'autres ressources à l'aide aux étudiantes et étudiants, en provenance essentiellement de l'augmentation des droits de scolarité qui ont été mis de côté depuis 1996-1997 et de l'établissement de programmes de subventions de contrepartie entre le secteur privé et le gouvernement comme le Fonds fiduciaire d'initiative pour les étudiantes et étudiants de l'Ontario. Depuis 1996-1997, les collèges et les universités sont tenus par le gouvernement de mettre de côté une portion des recettes générées par l'augmentation des droits de scolarité et de se constituer une réserve qui, en 2000-2001, s'établissait à un total de 125,3 millions de dollars. Chaque bureau d'aide financière des universités et des collèges distribue cette aide issue de l'argent mis de côté (30 pour 100 des augmentations supplémentaires des droits de scolarité) aux étudiantes et étudiants sous forme de bourses d'études, de bourses d'excellence, de programmes d'études et de travail ou

d'emplois d'été. Plus de 72 pour 100 de ces fonds ont été dépensés en bourses en 1999-2000.

Augmentation du fardeau pour les étudiantes et étudiants et les familles

Par comparaison avec les autres provinces canadiennes, ce sont les étudiantes et étudiants de l'Ontario qui paient les droits de scolarité les plus élevés. Cela est dû en partie aux changements des politiques du gouvernement fédéral et du gouvernement de l'Ontario qui ont réduit les dépenses gouvernementales au titre de l'éducation postsecondaire. Au cours des cinq dernières années, le montant des prêts disponibles pour les étudiantes et étudiants a diminué de 500 millions de dollars, même si les droits de scolarité ont notablement augmenté. Ces coûts sont assumés par les étudiantes et étudiants et leurs familles ainsi que par les établissements d'enseignement postsecondaire qui doivent combler l'écart entre les montants reçus aux fins de prêt et le montant d'aide qui doit être fourni par les ressources de l'établissement consacrées à l'aide financière.

On a assisté, au cours des années 90 à un déplacement de l'aide financière qui a été marqué par une augmentation des prêts au détriment des bourses. En 1993-1994, le gouvernement a modifié le RAFEO de sorte que les étudiantes et étudiants reçoivent d'abord des prêts puis une exonération de remboursement pour les montants empruntés au-delà de 6 000 dollars pendant une année scolaire type avant de pouvoir recevoir des bourses. En 1997-1998, ce montant a été augmenté de 1 000 dollars par an, ce qui signifie que les étudiantes et étudiants terminent leurs études avec des dettes encore plus lourdes. Ces dernières années, les gouvernements ont augmenté le montant des aides non remboursables, mais cela arrive alors que le niveau de prêts des étudiantes et étudiants est plus élevé que jamais.

D'après Statistique Canada, il semblerait que l'accès à l'éducation postsecondaire des étudiantes et étudiants venant de milieux socio-économiques plus pauvres ait diminué entre 1986 et 1994 dans l'ensemble du Canada. Depuis 1986, les taux généraux de participation continuent à monter. Il y a lieu de surveiller l'accès des étudiantes et étudiants économiquement défavorisés.

Hausse des seuils d'admissibilité

En même temps que le gouvernement réduisait le total des dollars disponibles pour les étudiantes et étudiants, il devenait plus difficile à ces dernières et derniers d'avoir droit à une aide financière. Les seuils d'admissibilité pour l'évaluation des besoins aux fins du Régime de prêts aux étudiantes et étudiants de l'Ontario ont été haussés, en partie parce que les parents sont censés augmenter leur contribution. Bien que de nouveaux critères et de nouveaux programmes, comme la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire et les Bourses Sommet de l'excellence aient été établis, ils n'ont pas été harmonisés avec les programmes d'aide existants.

Augmentation du fardeau pour les établissements

Du fait de la complexité croissante du nombre et des types d'aide financière et des critères qui leur sont associés, les établissements d'enseignement postsecondaire ont dû prendre une part plus active au processus pour mieux s'y retrouver dans le labyrinthe de programmes et d'exigences. Les conditions et les seuils d'admissibilité

varient d'un programme à l'autre; les étudiantes et étudiants et les établissements sont prévenus des nouveaux changements à la dernière minute, sans aucun préavis. Les étudiantes et étudiants se plaignent des longs délais d'attente et de la difficulté d'avancer dans des sables mouvants administratifs qui changent suivant les programmes et les établissements. Les bureaux d'aide financière des collèges et des universités se chargent maintenant de conseiller les étudiantes et étudiants, de traiter et d'approuver les demandes d'aide financière et d'aider à constituer les dossiers.

Les établissements assument également davantage de responsabilités en ce qui concerne les défauts de remboursement des prêts étudiants, et prévoient des fonds et donnent des conseils à cette fin. Ces efforts, combinés à la reprise de l'économie, ont donné certains résultats : les taux de défaut de paiement des étudiantes et étudiants sont tombés de 23,5 pour 100 en 1997 à 15,7 pour 100 en 2000.

Amélioration de la technologie

La technologie permet d'alléger quelque peu les fardeaux administratifs. Davantage d'étudiantes et étudiants utilisent des sites Web et des méthodes en ligne pour se renseigner et déposer leurs demandes d'aide financière. Par exemple, le nombre des demandes d'aide au RAFEO présentées dans le Web a augmenté de 21 pour 100 en 2000-2001, passant de 66 544 en 1999-2000 à 80 822 en 2000-2001.

Mais il reste beaucoup à faire pour simplifier et harmoniser les politiques et les processus des gouvernements fédéral et provincial et des établissements afin de créer des portails d'entrée et de sortie intégrés et sans coupure.

La voix des étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants, qui sont les bénéficiaires de l'aide financière, des services et du counseling, sont les mieux placés pour comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas dans le processus d'aide financière.

> *Le système de l'Ontario devient plus compliqué et plus décentralisé que jamais. Chaque établissement a son propre système d'administration. C'est un labyrinthe où les étudiantes et étudiants ont du mal à se retrouver. Nous avons besoin de simplifier le processus.*
> – Participant étudiant à une table ronde

L'Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario (APECCO) et l'*Ontario Undergraduate Students Alliance* (OUSA) considèrent l'une et l'autre l'aide financière aux étudiantes et étudiants comme leur priorité numéro un. Leur objectif est de rendre le système plus facile à utiliser en améliorant les communications et le counseling et en uniformisant les pratiques dans les organismes de financement et les établissements. On pourra atteindre ces objectifs si l'on améliore les processus d'information et de demande en ligne, que l'on informe les étudiantes et étudiants des fonds d'urgence disponibles et des possibilités d'utilisation de la réserve issue des droits de scolarité et que l'on harmonise les conditions d'admissibilité. L'amélioration et la transparence dans les secteurs de l'évaluation des besoins et des conditions d'admissibilité permettraient d'améliorer l'accès. Par exemple, l'aide offerte par la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire n'est pas accessible aux étudiantes et étudiants de

première année. Seuls sont admissibles les étudiantes et étudiants qui ont terminé avec succès une année d'études postsecondaires.

> *Les règles et les règlements doivent être communiquées à l'avance aux établissements et aux étudiantes et étudiants pour leur permettre de planifier et de se préparer aux changements. En 2000-2001, les étudiantes et étudiants ne pouvaient pas faire appel d'une estimation de revenu faible avant la fin du mois d'août et beaucoup étaient dans l'impossibilité de planifier le financement de leurs études postsecondaires.*
> – Conseil administratif des étudiantes et étudiants de l'Université de Toronto

Réactions mixtes devant le processus de demande d'admission

Les étudiantes et étudiants de l'Ontario trouvaient le processus de demande d'admission relativement facile et elles et ils étaient plutôt satisfaits de l'ensemble des programmes de bourses d'études et de bourses d'excellence. Cependant, elles et ils n'avaient pas une bonne opinion du RAFEO. (Voir dans le tableau suivant les faits saillants dégagés par le sondage auprès des étudiantes et étudiants.)

Sur un échelle de 0 à 100, les étudiantes et étudiants ont donné au RAFEO une note de 70 pour la facilité du processus de demande, de 67 pour la possibilité de suivre la progression de leur demande, et seulement de 59 pour la qualité générale du régime telle qu'elles et ils la percevaient. Cela peut être attribué au temps qu'il faut au régime pour les informer de leur admissibilité à un prêt et du montant qu'elles et ils recevront. Le processus de demande d'aide financière au RAFEO et de communication de l'admissibilité et du montant de l'aide accordée met en cause à la fois le MFCU et les établissements d'enseignement postsecondaire. Un tiers des répondantes et répondants avaient attendu plus de huit semaines pour connaître le montant de leur prêt aux termes du RAFEO. Les étudiantes et étudiants étaient satisfaits du processus de demande de bourses d'études et de bourses d'excellence dans leurs établissements.

Faits saillants du sondage étudiant

Note donnée au processus de demande	Total (0-100)		
	RAFEO	Bourses d'études	Bourses d'excellence
Facilité du processus de demande	70	78	69
Facilité du suivi de la situation	67	s.o.	s.o.
Qualité générale du programme	59	70	64
Conseils/counseling demandés			
Pourcentage d'étudiantes et étudiants cherchant des conseils financiers ou un counseling	21	31	22
Pourcentage d'obtention de l'information demandée	81	83	85
Notes données au RAFEO	**Collège**	**Université**	**Général**
Facilité du processus de demande	69	70	70
Facilité du suivi de la situation	68	65	67
Qualité générale du RAFEO	62	56	59

Source : *Expériences et priorités des étudiantes et étudiants*, Erin Research Inc., dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Le prédicteur le plus fort de la qualité générale d'un programme d'aide financière, dans les évaluations des étudiantes et étudiants, est la facilité du suivi de la demande. Deux autres facteurs secondaires sont le temps qu'il faut aux institutions financières pour traiter le dossier de prêt et le résultat du processus – les étudiantes et étudiants qui ont reçu un prêt donnaient une meilleure note au processus que celles et ceux qui n'en avaient pas reçu. On pourrait augmenter la satisfaction des étudiantes et étudiants en veillant à ce qu'elles et ils puissent suivre la situation de leur demande.

Il y a aussi une confusion considérable en ce qui concerne les conditions de remboursement des prêts. Cela est dû à une combinaison de plusieurs problèmes. Les étudiantes et étudiants disent qu'elles et ils ne reçoivent pas suffisamment de renseignements de haute qualité en rapport avec leur situation : elles et ils n'obtiennent pas l'information à temps et le manque d'harmonisation entre les programmes d'aide fédéraux et provinciaux ajoute encore à la complexité d'un système déjà compliqué (p. ex., deux prêts à rembourser avec des délais de remboursement et des taux d'intérêt différents). Ce que les étudiantes et étudiants veulent, ce sont des services d'information et de counseling clairs et opportuns sur l'aide financière qui soient adaptés à leur situation particulière – avant d'entrer dans le système d'éducation postsecondaire, pendant qu'elles et ils y sont et lorsqu'elles et ils en sortent.

> *La sortie est le pire moment, un moment de crise pour certains étudiants et étudiantes. Il y en a qui ne remboursent pas leurs dettes parce qu'ils n'ont pas l'information qu'il faut. Il n'y a pas d'endroit où trouver les réponses – comme un portail de sortie. Les établissements devraient organiser des entrevues de sortie automatiques et le gouvernement devrait insister sur les incitatifs au remboursement comme le Programme de subventions d'appui aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.*
> – Participant à une table ronde

Les étudiantes et étudiants ont besoin de comprendre quelles aides sont à leur disposition et quelles sont leurs options de remboursement. En plaçant davantage d'approbations de demandes de prêt en ligne, en créant des instruments de planification et un portail Web intégré pour l'aide financière et en veillant à les faire connaître, on aiderait les étudiantes et étudiants à trouver et à utiliser l'information par eux-mêmes et on simplifierait le processus pour eux, pour leurs familles et pour les établissements en cause.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- Lors des tables rondes et dans leurs présentations au Groupe d'étude, les étudiantes et étudiants ont cité certains établissements de l'Ontario qui ont des programmes d'aide financière bien administrés. Le Collège Fanshawe, l'Université York, l'Université Queen's et l'Université de Toronto font partie des établissements que les étudiantes et étudiants considèrent les meilleurs parce qu'ils ont en place de bons systèmes de planification et de counseling et offrent aux étudiantes et étudiants une évaluation de l'aide qui pourrait leur être accordée. Certains de ces établissements complètent même l'aide consentie pour aider à atteindre le montant désiré.
- Par exemple, l'Université de Toronto a adopté une politique d'admission qui ne tient pas compte des besoins et garantit la prestation d'une aide financière adéquate à toute étudiante ou tout étudiant qualifié pour lui permettre de suivre un programme d'études. Le système de planification à l'avance de l'Université de Toronto (l'UTAPS) évalue les besoins des étudiantes et étudiants à partir d'une formule connue avant leur l'admission et offre automatiquement une aide qu'elle considère comme un droit. Ce programme s'est soldé par une augmentation des inscriptions d'étudiantes et étudiants en provenance de familles à faible revenu.

La voix des établissements

Les établissements d'enseignement postsecondaire sont très conscients des complications et du fardeau que l'aide financière représente pour les étudiantes et étudiants. Les établissements qui ont participé aux tables rondes du Groupe d'étude ont présenté des points de vue au sujet de l'aide financière qui correspondaient aux commentaires et aux suggestions des étudiantes et étudiants.

> *Les droits admissibles et les prêts maximaux ne correspondent pas aux coûts réels d'aujourd'hui.*
>
> *Concentrez-vous sur les subventions et les bourses. Si vous voulez améliorer l'accessibilité et l'abordabilité pour les étudiantes et étudiants, oubliez les prêts.*
>
> *Harmonisez les programmes de prêt fédéraux et provinciaux.*
>
> *Réduisez le fardeau de dettes des étudiantes et étudiants.*
>
> *L'évaluation des besoins pratiquée par le RAFEO est dépassé et n'est pas adaptée aux besoins véritables des étudiantes et étudiants. Les maximums hebdomadaires sont trop bas.*
>
> *Faites des ordinateurs portables une dépense admissible à une aide du RAFEO. Cela serait un bienfait inappréciable pour les étudiantes et étudiants et pour les établissements.*
>
> *Créez un portail électronique pour l'information sur l'aide financière aux étudiantes et étudiants auquel elles et ils puissent avoir accès lors de leur demande au Centre de demande d'admission aux universités ou au Service d'admission des collèges de l'Ontario.*
>
> – Participants aux tables rondes

Les établissements reconnaissent qu'un nombre croissant d'étudiantes et étudiants se servent du Web comme d'un instrument de recherche et pour faire leur demande d'aide financière. Elles et ils estiment que les institutions de prêt et les

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micro|media
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

gouvernements devraient améliorer leurs offres en ligne, enrichir le niveau de détail et les outils de planification, et intégrer l'information qu'ils fournissent afin de rendre les choses moins complexes pour les utilisatrices et utilisateurs. Cela ferait beaucoup pour améliorer le processus de demande en ligne et la gestion continue de l'aide financière aux étudiantes et étudiants.

Améliorer le système d'aide financière aux étudiantes et étudiants

- **One-Stop Shopping for Students, ACAATO** – entreprise conjointe pour créer un carrefour téléphonique et électronique (dans Internet) entre les centres de demande d'admission des universités et des collèges et le RAFEO, avec une source unique d'information disponible jour et nuit, sept jours par semaine, pour les étudiantes et étudiants, les conseillères et conseillers et les parents sur l'éducation postsecondaire en Ontario. Les étudiantes et étudiants pourraient envoyer leurs demandes d'admission en ligne aux collèges et aux universités ainsi que leurs demandes d'aide financière.
- **Creating Greater Efficiencies Student Financial Aid Administration, CUO** – proposition de collaboration avec le gouvernement et les étudiantes et étudiants pour améliorer les services.
- **Program Review Operational Audit of OSAP, Collège Fanshawe** –proposition visant à étudier la complexité des politiques et procédures et à améliorer les services aux étudiantes et étudiants.
- **Higher Quality Education, Access to Students, Affordability and Accountability APECCO** – proposition de changement de l'aide financière, des droits de scolarité et de l'information.

Orientations futures

Nécessité de se préoccuper plus tôt de planification, de counseling et de communication

Les étudiantes et étudiants et leurs familles ont besoin de commencer à penser aux études supérieures et à économiser à cette fin bien avant qu'arrive le moment des demandes d'admission. Un bon nombre d'établissements ont insisté sur la nécessité de se préoccuper plus tôt de planification, de counseling financier et de recherche de renseignements exacts sur les coûts et les programmes. Ces renseignements devraient être mis à la disposition des élèves, de leurs familles, du corps professoral et des conseillères et conseillers en orientation aux paliers élémentaire, secondaire et postsecondaire.

Lors des tables rondes sur les questions francophones, on a insisté sur le fait qu'il était essentiel de renforcer les liens entre les écoles secondaires et les établissements d'enseignement postsecondaire afin d'améliorer l'accès à une vaste gamme d'aides aux étudiantes et étudiants pour leur permettre de suivre des programmes au collège et à l'université et pour encourager celles et ceux qui risqueraient de ne pas poursuivre leurs études à réfléchir aux nombreux choix de programmes sanctionnés par un grade ou un diplôme qui s'offrent à elles et à eux.

Un certain nombre d'initiatives américaines en matière de planification financière des études supérieures et d'orientation professionnelle précoces ont également été évoquées. À cause des coûts traditionnellement élevés de l'enseignement supérieur aux États-Unis, les Américaines et Américains ont développé une culture de planification financière précoce et d'utilisation de régimes enregistrés

gouvernements devraient améliorer leurs offres en ligne, enrichir le niveau de détail et les outils de planification, et intégrer l'information qu'ils fournissent afin de rendre les choses moins complexes pour les utilisatrices et utilisateurs. Cela ferait beaucoup pour améliorer le processus de demande en ligne et la gestion continue de l'aide financière aux étudiantes et étudiants.

Améliorer le système d'aide financière aux étudiantes et étudiants

- **One-Stop Shopping for Students, ACAATO** – entreprise conjointe pour créer un carrefour téléphonique et électronique (dans Internet) entre les centres de demande d'admission des universités et des collèges et le RAFEO, avec une source unique d'information disponible jour et nuit, sept jours par semaine, pour les étudiantes et étudiants, les conseillères et conseillers et les parents sur l'éducation postsecondaire en Ontario. Les étudiantes et étudiants pourraient envoyer leurs demandes d'admission en ligne aux collèges et aux universités ainsi que leurs demandes d'aide financière.
- **Creating Greater Efficiencies Student Financial Aid Administration, CUO** – proposition de collaboration avec le gouvernement et les étudiantes et étudiants pour améliorer les services.
- **Program Review Operational Audit of OSAP, Collège Fanshawe** –proposition visant à étudier la complexité des politiques et procédures et à améliorer les services aux étudiantes et étudiants.
- **Higher Quality Education, Access to Students, Affordability and Accountability APECCO** – proposition de changement de l'aide financière, des droits de scolarité et de l'information.

Orientations futures

Nécessité de se préoccuper plus tôt de planification, de counseling et de communication

Les étudiantes et étudiants et leurs familles ont besoin de commencer à penser aux études supérieures et à économiser à cette fin bien avant qu'arrive le moment des demandes d'admission. Un bon nombre d'établissements ont insisté sur la nécessité de se préoccuper plus tôt de planification, de counseling financier et de recherche de renseignements exacts sur les coûts et les programmes. Ces renseignements devraient être mis à la disposition des élèves, de leurs familles, du corps professoral et des conseillères et conseillers en orientation aux paliers élémentaire, secondaire et postsecondaire.

Lors des tables rondes sur les questions francophones, on a insisté sur le fait qu'il était essentiel de renforcer les liens entre les écoles secondaires et les établissements d'enseignement postsecondaire afin d'améliorer l'accès à une vaste gamme d'aides aux étudiantes et étudiants pour leur permettre de suivre des programmes au collège et à l'université et pour encourager celles et ceux qui risqueraient de ne pas poursuivre leurs études à réfléchir aux nombreux choix de programmes sanctionnés par un grade ou un diplôme qui s'offrent à elles et à eux.

Un certain nombre d'initiatives américaines en matière de planification financière des études supérieures et d'orientation professionnelle précoces ont également été évoquées. À cause des coûts traditionnellement élevés de l'enseignement supérieur aux États-Unis, les Américaines et Américains ont développé une culture de planification financière précoce et d'utilisation de régimes enregistrés

d'épargne-études (semblables au REEE canadien). Concernant le coût de l'enseignement supérieur, il y a aussi un degré plus élevé de promotion auprès du public dans les écoles secondaires, les établissements d'enseignement postsecondaire, le gouvernement et les institutions de prêt par l'intermédiaire, notamment, des sites Web, de campagnes de sensibilisation, d'appel aux anciennes et anciens diplômés et de publications de référence.

Le Groupe d'étude a aussi entendu le Comité consultatif ontarien de l'aide financière aux étudiantes et étudiants, qui est constitué d'étudiantes et étudiants, de parents, de responsables de l'aide financière des collèges et des universités et des institutions financières. L'objectif premier du comité consultatif est de faciliter l'accès de tous les étudiants et étudiantes qualifiés à l'éducation postsecondaire. Ses objectifs rejoignent et renforcent ceux des étudiantes et étudiants et des établissements. Il voit la nécessité de simplifier le système pour les étudiantes et étudiants, les parents et le personnel d'administration. Il insiste sur l'amélioration des communications et le partage de l'information avec les étudiantes et étudiants et leurs familles. Il juge également essentiel de réduire le fardeau de la dette étudiante et l'écart entre les prêts du RAFEO et les besoins évalués des étudiantes et étudiants.

Le comité propose d'utiliser davantage de « systèmes experts » comparables à ceux qui sont utilisés dans d'autres pays, comme les instruments diagnostiques, les systèmes interactifs personnalisés, avec des capacités de planification de scénarios, pour aider les étudiantes et étudiants et leurs familles dans leur planification financière. Les banques, les gouvernements et les représentantes et représentants de l'éducation pourraient travailler avec les étudiantes et étudiants, les anciennes et anciens diplômés et des spécialistes des communications pour développer une culture d'« investissement dans l'avenir » pour les étudiantes et étudiants et leurs familles en utilisant des moyens de communication multiples. On pourrait créer des liens sur l'utilisation et la promotion conjointes des ressources d'information existantes comme *Campusfinder* ou *Student.com* dans les sites Web du RAFEO, de l'OUAC, du SACO ou ceux des établissements. Compte tenu du fait que le fardeau de la dette est le plus lourd quand les étudiantes et étudiants se préparent à terminer leurs études – soit lors de l'obtention du diplôme, soit avant – le comité recommande l'organisation d'entrevues de départ dans les établissements et la participation des associations d'anciennes et anciens diplômés pour offrir des réseaux de soutien aux étudiantes et étudiants dont les besoins ne sont pas satisfaits ou qui ne sont pas en mesure de rembourser leurs prêts.

Au lieu de seulement faire appel aux anciennes et anciens diplômés pour le financement, on pourrait les inviter à participer pour encourager les étudiantes et étudiants actuels à planifier leur avenir, et pour offrir un soutien à celles et à ceux qui risquent d'abandonner leurs études pour cause de difficultés financières.
– Participant à une table ronde

Nouvelles orientations pour l'aide financière aux étudiantes et étudiants

Les recommandations du Groupe d'étude s'alignent sur l'engagement pris par la province dans le *Plan d'action*, à savoir que toute étudiante ou tout étudiant qualifié et désireux continuera à pouvoir aller au collège ou à l'université. Les recommandations suivantes pour améliorer le processus d'aide financière aux étudiantes et étudiants vont dans le sens de cet objectif.

Le Groupe d'étude estime qu'il est nécessaire de surveiller les taux de participation de toutes les Ontariennes et tous les Ontariens à l'éducation postsecondaire. Les établissements et le gouvernement ont besoin d'évaluer régulièrement si le fardeau potentiel de la dette étudiante représente un facteur de dissuasion pour les étudiantes et étudiants et leurs familles, particulièrement dans le cas de celles et ceux qui appartiennent à des milieux socio-économiques défavorisés.

Recommandation : Simplification, coordination et harmonisation

7. Simplifier et coordonner les politiques relatives à l'aide financière aux étudiantes et étudiants, y compris l'évaluation des besoins et les critères d'admissibilité, en harmonisant les prêts canadiens aux étudiantes et étudiants et les programmes de prêts aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.

Recommandation : Établissement d'un portail à guichet unique pour l'aide financière aux étudiantes et étudiants

8. Établir un partenariat entre les centres de demande d'admission aux collèges et aux universités et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités afin d'offrir un seul guichet d'information aux étudiantes et étudiants, aux parents et aux conseillères et conseillers sur l'aide financière aux étudiantes et étudiants et sur l'éducation postsecondaire en Ontario. L'accès serait assuré par des moyens de communication multiples comme l'accès en ligne dans Internet, les publications imprimées et le téléphone. Il y aurait une capacité interactive d'utilisation d'instruments de planification et de prise de décisions.

Recommandation : Des demandes et des paiements effectués à temps

9. Continuer à améliorer l'accès en ligne pour les demandes d'aide au RAFEO, le suivi de la situation des demandes et le partage de l'information avec les étudiantes et étudiants et les établissements, et à accélérer le processus grâce à la communication électronique des documents. Le Ministère, les établissements et les banques devraient œuvrer en partenariat pour transformer les processus de demande et de transfert de fonds en une opération continue plus efficace pour les étudiantes et étudiants.

RECOMMANDATION : DES INFORMATIONS ET DES CONSEILS ACCESSIBLES

10. Créer une culture d'« investissement dans les services aux étudiantes et étudiants » afin de rendre l'information, l'orientation et la planification relatives à l'éducation postsecondaire accessibles aux étudiantes et étudiants et à leurs familles.

Créer et offrir des incitatifs à la création d'un partenariat entre les secteurs public et privé pour édifier une culture d'« investissement dans les étudiantes et étudiants » qui comprenne un processus de planification précoce, des conseils d'experts et des instruments de prise de décisions en matière d'aide financière, ainsi que des informations à l'intention des étudiantes et étudiants, de leurs familles et du personnel conseil. Faire appel à cette fin aux étudiantes et étudiants, aux anciennes et anciens diplômés et aux groupes d'orientation, ainsi qu'aux établissements d'enseignement postsecondaire et aux institutions financières.

Encourager les étudiantes et étudiants et leurs familles à commencer tôt à planifier le financement des études postsecondaires, en fait dès l'école élémentaire. Tirer parti des exigences du nouveau curriculum pour élaborer un plan annuel de cheminement auquel participent activement les étudiantes et étudiants et leurs familles.

RECOMMANDATION : MESURE DE L'ACCÈS ET RAPPORT À CET ÉGARD

11. Dans le cadre de leur rapport public annuel, les établissements d'enseignement postsecondaire devraient être tenus de faire rapport sur l'accessibilité et de suivre de près la participation de leurs étudiantes et étudiants, particulièrement celles et ceux qui viennent de milieux socio-économiques défavorisés.

La méthode à utiliser pour mesurer l'accès et suivre la participation devrait être élaborée par le Conseil des universités de l'Ontario, l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités et les organisations étudiantes.

RECOMMANDATION : DES BOURSES D'ÉTUDES ET UNE AIDE PLUS ACCESSIBLES

12. Améliorer le système de bourses d'études pour rendre cette forme d'aide plus accessible aux étudiantes et étudiants des collèges et des universités.

La Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire devrait permettre aux étudiantes et étudiants de première année d'être admissibles aux bourses d'études du millénaire.

Le gouvernement de l'Ontario devrait veiller à ce que les étudiantes et étudiants qui prévoient aller soit au collège soit à l'université aient un accès égal aux Bourses Sommet de l'excellence.

Examiner les politiques relatives au financement et au RAFEO qui concernent l'accès à la technologie informatique et à l'enseignement à distance comme l'admissibilité des dépenses étudiantes associées aux ordinateurs.

RECOMMANDATION : DES POLITIQUES POUR RÉDUIRE LE FARDEAU DE LA DETTE ÉTUDIANTE

13. Continuer à insister fortement sur les politiques du gouvernement et des établissements visant à réduire le fardeau de la dette étudiante et les défauts de remboursement. Encourager l'adoption de politiques et de pratiques visant à retenir les étudiantes et étudiants qualifiés « à risque » pour qu'elles et ils terminent leurs études postsecondaires.

Collaborer avec les institutions de prêt pour créer un portail facile d'accès à l'échelle du système qui aide les étudiantes et étudiants à comprendre et à gérer leurs dettes avant de quitter l'établissement.

Veiller à ce que les établissements procèdent à des entrevues de départ avec les étudiantes et étudiants pour les renseigner sur tous les moyens à leur disposition pour faire face à leurs obligations financières, y compris leurs dettes.

Améliorer l'accès des étudiantes et étudiants à un personnel conseil qualifié et leur donner tous les renseignements sur l'aide financière à leur disposition en provenance des réserves prélevées sur les droits de scolarité, des fonds d'urgence, du Programme de subventions d'appui aux étudiantes et étudiants de l'Ontario et d'autres formes d'exonération du remboursement des prêts pour aider les établissements à soutenir financièrement leurs étudiantes et étudiants et à les retenir.

Les possibilités offertes par l'apprentissage électronique

...DES SOLUTIONS QUI MARCHENT JOUR ET NUIT, SEPT JOURS SUR SEPT

La prochaine génération d'apprenantes et d'apprenants exigera des formes d'éducation nouvelles. L'apprentissage, comme les autres services, sera accessible n'importe quand et n'importe où, en fonction des désirs des personnes intéressées. De plus en plus, le matériel et les expériences d'apprentissage seront mis à la disposition de tous les apprenants et apprenantes, et pas seulement de celles et ceux qui fréquentent les établissements en personne. On demandera un enseignement à distance plus partagé qui ne dépendra plus d'un seul établissement, mais sera dispensé en collaboration. Il est également nécessaire d'améliorer l'accès aux technologies de l'information et des communications pour permettre aux étudiantes et étudiants des communautés plus petites, rurales ou du Nord d'avoir accès à la gamme complète des possibilités d'apprentissage. L'accès aux technologies de l'information et des communications doit aussi être offert aux étudiantes et étudiants francophones.

Les perspectives recueillies par le Groupe d'étude à partir des recherches, des tables rondes, du sondage auprès des étudiantes et étudiants et des propositions confirment qu'il existe un appétit pour les possibilités d'apprentissage électronique et un intérêt pour la création d'un milieu d'éducation plus novateur. Bien que l'apprentissage électronique soit considéré comme un mode de prestation important, l'avis général est qu'il existera toujours un besoin d'apprentissage traditionnel en classe. La classe virtuelle, les services administratifs et les services étudiants dispensés dans le Web, les bibliothèques numériques et les autres nouvelles technologies sont vus comme apportant des avantages non seulement aux apprenantes et apprenants, mais à un public plus vaste.

La voix des étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants veulent avoir accès à davantage de services et de programmes en ligne. Elles et ils estiment que la possibilité d'apprendre, d'étudier et de faire leur travail en dehors de la classe au moment qui leur convient le mieux présente de grands avantages. Cette souplesse permet aux étudiantes et étudiants qui ont un emploi à temps partiel ou des responsabilités familiales de mener à bien leurs études à leur propre rythme. En même temps, les étudiantes et étudiants font valoir qu'elles et ils ont besoin du soutien approprié pour utiliser les nouvelles technologies.

> *Les processus en ligne marchent bien, mais les étudiantes et étudiants ont également besoin d'un service personnel. On ne peut pas dispenser en ligne des services comme le tutorat et l'aide à la rédaction.*
> – Étudiant, Fédération canadienne des étudiantes et étudiants – Ontario.

Les personnes qui ont participé aux tables rondes ont désigné la technologie de l'information comme un secteur d'amélioration prioritaire. L'accès aux ordinateurs et aux services électroniques a été cité comme une source générale de frustration. L'accès était défini comme la capacité des étudiantes et étudiants individuels à se

prévaloir des nouvelles technologies, comme la possibilité d'acheter le matériel et le logiciel nécessaires, la présence d'ordinateurs dans les bibliothèques et les laboratoires du campus, ainsi que la technologie utilisée pour répondre aux besoins des apprenantes et apprenants ayant des besoins particuliers. Bien que la plupart des étudiantes et étudiants accueillent favorablement l'utilisation de la technologie pour leurs études et l'obtention des services, elles et ils estiment que cela ne doit pas remplacer le contact personnel.

L'université ouverte du Royaume-Uni – Un modèle pour les services aux étudiantes et étudiants

L'université ouverte du Royaume-Uni dispense des services exemplaires en offrant ce qui suit :

- Une tutrice ou un tuteur pour 25 étudiantes et étudiants
- Un système de conférence interactive en ligne à l'appui des cours
- La possibilité pour les étudiantes et étudiants d'organiser et de diriger leurs propres conférences en ligne
- Des services de communication de messages jour et nuit, sept jours par semaine pour les étudiantes et étudiants et les membres de la faculté
- Une bibliothèque ouverte en ligne
- Une combinaison de supports pour la prestation des cours – CD-ROM, télévision, textes imprimés
- Un site Web pour l'orientation des étudiantes et étudiants
- La possibilité de vérifier les dossiers et les relevés de note en ligne
- Un accès en ligne à l'information et aux conditions de qualification
- L'inscription aux cours en ligne
- Des courriers électroniques pour communiquer l'information
- La possibilité de réserver en ligne – dates et lieux – les cours dispensés en résidence

Des sondages effectués auprès des étudiantes et étudiants témoignent de leur vive appréciation de ces services qui offrent l'avantage supplémentaire de faire faire des économies à l'établissement.

La voix des établissements

Les établissements s'engagent plus volontiers dans l'enseignement électronique si cela permet de faire des économies d'échelle, ce qui est plus facile lorsque les initiatives sont prises en coopération avec d'autres établissements ou le secteur privé, ou les deux. Ces collaborations prennent souvent la forme de partage de cours, de programmes, de matériel et de membres du corps professoral, et de l'établissement d'une infrastructure commune. Avec les nouvelles technologies, on apprend beaucoup en travaillant, et le partage des connaissances et des efforts permettent à tous de progresser.

Nous devrons créer une sorte d'infrastructure à l'échelle de la province, parce que nous ne savons pas qui fait quoi en ligne. Il revient trop cher d'élaborer cinq cours de psycho quand chaque cours peut coûter à l'établissement entre 25 000 dollars, 75 000 dollars et 100 000 dollars.
– Participant à une table ronde

Du fait que les investissements initiaux pour mettre en place les technologies sont très élevés, les établissements ne peuvent pas financer individuellement toutes les possibilités d'apprentissage électronique. Les nouvelles étudiantes et les nouveaux étudiants, et les nouveaux membres du corps professoral ont de l'expérience et sont à l'aise avec les nouvelles technologies. Elles et ils s'attendent à ce que les services soient en place et en bon état de fonctionnement. Bien que la demande de services et d'enseignement dispensés par voie électronique aille croissant, les investissements correspondants n'ont pas été faits pour accélérer la mise en œuvre des nouvelles technologies.

Toutes les nouvelles initiatives ont été dotées en personnel et financées en marge, là où les coûts sont assumés aux dépens d'un autre programme.
– Participant à une table ronde

Pour la nouvelle génération de membres des facultés, le Web est un outil de travail normal et elles et ils s'attendent à l'utiliser et à l'avoir à leur propre disposition. C'est en réponse à ces exigences que nous devons investir davantage pour augmenter la capacité des serveurs.
– Membre de l'administration d'une université

La plupart des établissements sont convaincus que le traitement des demandes et les autres services dispensés par voie électronique ne permettront pas de réduire, moins encore d'éviter les coûts. La seule façon de justifier les coûts élevés qu'entraînent l'élaboration et la mise en œuvre de cours, de programmes et de services par voie électronique est de travailler en collaboration pour partager les connaissances et les ressources. Lors d'une table ronde, un groupe a suggéré que, même si peu de collèges et d'universités peuvent utiliser des systèmes identiques à cause des différences de structure, il y a des possibilités de synergie si l'on partage les ressources humaines nécessaires pour élaborer les systèmes et dispenser les programmes de formation. D'autres ont évoqué la possibilité de faire appel à d'autres établissements d'enseignement public pour partager les acquisitions au palier régional.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Augmenter et améliorer l'enseignement distribué

Le Groupe d'étude a reçu un certain nombre de propositions dont la perspective dépassait l'enseignement des cours par voie électronique pour embrasser l'ensemble de l'environnement de soutien des étudiantes et étudiants et de la classe virtuelle.

- **Cours sur Internet et appui andragogique, La Cité Collégiale** – proposition visant à améliorer les ressources dans Internet pour les étudiantes et étudiants adultes grâce aux nouvelles technologies et au soutien technique.
- **E-Learning – Education Innovation for Ontario, Université Laurentienne** – proposition visant à étendre l'utilisation des technologies sans fil, à élaborer en collaboration un programme d'études pour les professionnelles et professionnels de la santé, à créer un centre du Nord pour la recherche et la formation dans le secteur de l'apprentissage en ligne et à faciliter le partage des programmes et des cours.
- **Expanding Collaborative Programming, Collège St. Lawrence** – proposition d'expansion du réseau régional de vidéoconférence. Ce projet serait une démonstration de partage des programmes et de collaboration administrative.
- **Architecture des systèmes de technologies d'apprentissage : une mise en commun de ressources fondée sur une vision commune de l'apprentissage électronique, Collège Boréal, Collège Seneca et TFO/TVO** – proposition visant à adopter une approche commune de l'apprentissage électronique en utilisant la gamme complète des stratégies d'apprentissage fondées sur la technologie.
- **Networked Educational Info-structure, Université de Toronto** – proposition de la faculté de médecine visant à permettre aux professionnelles et professionnels de la santé et aux hôpitaux, ainsi qu'aux étudiantes et étudiants et aux professeures et professeurs des disciplines liées à la santé, d'utiliser la technologie à la fois pour l'accès à l'information et pour se tenir au courant des besoins.
- **Ontario E-learning/E-business College Consortium, Collège Durham, Collège Centennial, Collège George Brown** – proposition visant à créer un milieu d'apprentissage électronique et d'affaires électroniques dans le Web à l'intention du corps professoral et de la population étudiante.
- **Portail ontarien d'apprentissage électronique en langue française, Collège Boréal, Collège des Grands Lacs et Contact Nord** – proposition visant à élaborer et à gérer tous les matériels et logiciels ainsi que les services administratifs en ligne.
- **Opportunities in E-learning, Collège Sheridan** – étude visant à dégager les possibilités d'apprentissage à distance dans les centres d'excellence liés à la technologie dans tout le secteur postsecondaire.

Le CUO et l'ACAATO ont tous deux joué un rôle majeur dans le secteur en offrant une tribune et un lieu de convergence pour les questions relatives à l'apprentissage électronique. La proposition du CUO au Groupe d'étude intitulée *Student Access to e-learning Resources: Implementing COU's Time to Sow Proposal*[8] insistait sur l'importance d'une planification de la technologie à l'échelle du système pour permettre de faire des économies au niveau des acquisitions et d'assurer la qualité. Le groupe de mise en œuvre du CUO a dégagé les défis majeurs qu'il faudra relever pour dispenser des services aux étudiantes et étudiants efficaces dans le Web, pour les raisons suivantes :

[8] *A Time to Sow* est un rapport préparé récemment par un groupe de travail, réunissant des membres de l'université, du secteur privé et du gouvernement, sur l'apprentissage par l'intermédiaire de la technologie. Ce rapport insiste sur la nécessité de créer un environnement qui apporte un soutien aux étudiantes et étudiants et aux membres du corps professoral qui utilisent les technologies d'apprentissage.

Augmenter et améliorer l'enseignement distribué

Le Groupe d'étude a reçu un certain nombre de propositions dont la perspective dépassait l'enseignement des cours par voie électronique pour embrasser l'ensemble de l'environnement de soutien des étudiantes et étudiants et de la classe virtuelle.

- **Cours sur Internet et appui andragogique, La Cité Collégiale** – proposition visant à améliorer les ressources dans Internet pour les étudiantes et étudiants adultes grâce aux nouvelles technologies et au soutien technique.
- **E-Learning – Education Innovation for Ontario, Université Laurentienne** – proposition visant à étendre l'utilisation des technologies sans fil, à élaborer en collaboration un programme d'études pour les professionnelles et professionnels de la santé, à créer un centre du Nord pour la recherche et la formation dans le secteur de l'apprentissage en ligne et à faciliter le partage des programmes et des cours.
- **Expanding Collaborative Programming, Collège St. Lawrence** – proposition d'expansion du réseau régional de vidéoconférence. Ce projet serait une démonstration de partage des programmes et de collaboration administrative.
- **Architecture des systèmes de technologies d'apprentissage : une mise en commun de ressources fondée sur une vision commune de l'apprentissage électronique, Collège Boréal, Collège Seneca et TFO/TVO** – proposition visant à adopter une approche commune de l'apprentissage électronique en utilisant la gamme complète des stratégies d'apprentissage fondées sur la technologie.
- **Networked Educational Info-structure, Université de Toronto** – proposition de la faculté de médecine visant à permettre aux professionnelles et professionnels de la santé et aux hôpitaux, ainsi qu'aux étudiantes et étudiants et aux professeures et professeurs des disciplines liées à la santé, d'utiliser la technologie à la fois pour l'accès à l'information et pour se tenir au courant des besoins.
- **Ontario E-learning/E-business College Consortium, Collège Durham, Collège Centennial, Collège George Brown** – proposition visant à créer un milieu d'apprentissage électronique et d'affaires électroniques dans le Web à l'intention du corps professoral et de la population étudiante.
- **Portail ontarien d'apprentissage électronique en langue française, Collège Boréal, Collège des Grands Lacs et Contact Nord** – proposition visant à élaborer et à gérer tous les matériels et logiciels ainsi que les services administratifs en ligne.
- **Opportunities in E-learning, Collège Sheridan** – étude visant à dégager les possibilités d'apprentissage à distance dans les centres d'excellence liés à la technologie dans tout le secteur postsecondaire.

Le CUO et l'ACAATO ont tous deux joué un rôle majeur dans le secteur en offrant une tribune et un lieu de convergence pour les questions relatives à l'apprentissage électronique. La proposition du CUO au Groupe d'étude intitulée *Student Access to e-learning Resources: Implementing COU's Time to Sow Proposal*[8] insistait sur l'importance d'une planification de la technologie à l'échelle du système pour permettre de faire des économies au niveau des acquisitions et d'assurer la qualité. Le groupe de mise en œuvre du CUO a dégagé les défis majeurs qu'il faudra relever pour dispenser des services aux étudiantes et étudiants efficaces dans le Web, pour les raisons suivantes :

[8] *A Time to Sow* est un rapport préparé récemment par un groupe de travail, réunissant des membres de l'université, du secteur privé et du gouvernement, sur l'apprentissage par l'intermédiaire de la technologie. Ce rapport insiste sur la nécessité de créer un environnement qui apporte un soutien aux étudiantes et étudiants et aux membres du corps professoral qui utilisent les technologies d'apprentissage.

- Le manque de normes de technologie uniformes dans les universités et les collèges en ce qui concerne les applications et les supports utilisés;
- La disparité des projets pilotes d'enseignement à distance, actuellement en cours d'élaboration, qui manquent de coordination;
- La situation actuelle de l'accès sur le campus et en dehors à partir de connexions à vitesse relativement basse et de réseaux congestionnés;
- L'insuffisance du contenu multimédia pour les applications d'éducation à distance;
- Le fait que les compétences des professeures et professeurs sont limitées à l'élaboration du contenu.

Ces conclusions suggèrent que l'utilisation des nouvelles technologies d'apprentissage doit être guidée par des conceptions de cours adéquates et un soutien attentif de la part du corps professoral et de la population étudiante. Elles soulignent également qu'il est important de mettre en œuvre des projets pilotes bien conçus dont les résultats devront être suivis avec attention.

L'ACAATO élabore actuellement une analyse de rentabilisation pour la création d'un réseau d'apprentissage à distance partagé pour les CAAT de l'Ontario (DLN)[9] qui permettrait de dresser un tableau à l'échelle du système des activités actuellement partagées dans le secteur collégial. Attendu en mars 2001, cette analyse de rentabilisation déterminera quel est le modèle préféré pour l'innovation et la collaboration, désignera les partenaires possibles et indiquera les ressources nécessaires pour établir et maintenir le DLN.

[9] L'analyse de rentabilisation est financée par le Réseau ontarien du savoir au service de l'éducation.

Leçons tirées de l'extérieur – Modèles d'enseignement à distance partagé

- **The Canadian Virtual University/l'Université Virtuelle Canadienne** (CVU/UVC) – Annoncé le 28 septembre 2000, il s'agit d'un consortium de sept universités canadiennes en provenance de quatre provinces qui offre des programmes complets en ligne par l'intermédiaire du système d'enseignement à distance traditionnel et de l'apprentissage en classe. L'Université Laurentienne est la seule université de l'Ontario qui participe au projet. La CVU/UVC ne dispensera pas ses propres cours ni ne décernera ses propres grades, mais servira de portail d'accès à d'autres sites Web. Les étudiantes et étudiants s'inscriront à l'une des sept universités et choisiront ensuite parmi les 1 500 cours offerts pour éventuellement obtenir un grade de l'université à laquelle elles et ils sont inscrits.
- **The University of Phoenix** – Il s'agit d'un établissement d'enseignement postsecondaire privé à but lucratif, avec 52 campus et 92 centres d'apprentissage dans 35 États, à Puerto Rico et à Vancouver, au service de 80 000 étudiantes et étudiants adultes dont 13 700 travaillent en ligne.
- **The Connected Campus** – Onze collèges des États-Unis ont constitué un consortium sous la direction du groupe Robinson, qui a établi un réseau local accessible aux étudiantes et étudiants, aux membres du corps professoral et au personnel et finance la gamme complète des fonctions fondées sur l'information des collèges, sur le plan de l'enseignement comme de l'administration. Plutôt que de chercher à offrir ce qu'il y a de mieux dans tous les cours et tous les programmes, chaque collège se concentre sur les secteurs où il peut faire preuve d'excellence. Les étudiantes et étudiants peuvent prendre des cours dans n'importe lequel des collèges, même ceux qui sont offerts dans le monde entier.
- **The Open University** – C'est l'établissement d'enseignement le plus grand de la Grande-Bretagne, avec des effectifs de plus de 200 000 étudiantes et étudiants, dont 110 000 travaillent en ligne de façon interactive. Les cours sont prévus pour des apprenantes et apprenants qui étudient soit à la maison, soit dans leur lieu de travail, et sont offerts aux étudiantes et étudiants du Royaume-Uni, de l'Europe continentale et de nombreux autres pays. Les cours utilisent des manuels publiés spécialement à cet effet, des émissions de radio et de télévision, des cassettes audio et vidéo, des logiciels informatiques et des trousses d'expériences à faire à la maison. Les programmes font aussi appel à des tutrices et à des tuteurs locaux qui travaillent dans un réseau de 305 centres d'étude régionaux au Royaume-Uni et 42 à l'étranger, et dans des internats à l'année.

Orientations futures

L'enseignement à distance et l'apprentissage électronique ont fait l'objet d'investissements notables dans le secteur postsecondaire de l'Ontario. L'apprentissage électronique étend l'éducation à un groupe plus large d'apprenantes et apprenants en offrant la souplesse à la personne qui travaille à temps partiel, des règles du jeu équitables à la personne ayant un handicap et un campus « local » à celle qui habite dans une région éloignée ou suit un programme à distance. Il augmente les possibilités des étudiantes et étudiants en leur offrant davantage de choix et l'accès à des cours offerts par les meilleurs établissements du monde. Il augmente les possibilités des membres du corps enseignant en leur offrant des moyens nouveaux et plus nombreux d'interagir avec les étudiantes et étudiants. Il augmente les possibilités de toutes les citoyennes et de tous les citoyens en permettant à davantage d'étudiantes et étudiants adultes d'entrer dans le système et d'en sortir sans difficulté en mettant l'éducation continue à leur portée.

L'apprentissage électronique pose aussi certains défis. Bien qu'il améliore l'accessibilité, la disponibilité et les coûts de la technologie peuvent parfois faire obstacle à la qualité. En supprimant les frontières normalement utilisées pour définir l'aire de recrutement des établissements, il pousse chaque établissement à se concentrer sur son secteur d'excellence. Du fait que les étudiantes et étudiants jouissent d'une mobilité jamais connue auparavant dans le secteur de l'éducation, la nécessité de faciliter les transferts de crédits devient plus pressante que jamais. Maintenant que chaque adulte a la possibilité de devenir une étudiante ou un étudiant, les méthodes traditionnelles d'élaboration et de prestation des cours ne suffiront plus. Les étudiantes et étudiants sont actuellement satisfaits des ressources de bibliothèques et apprécient les améliorations qui leur sont apportées; il faudra maintenant investir dans l'établissement de ressources électroniques et numériques, et cela nécessitera collaboration et partenariat. Les étudiantes et étudiants peuvent venir de n'importe où dans le monde, pas simplement des différentes régions de la province, mais de tout le pays et même de toute la planète.

Les raisons de la collaboration dans le secteur de l'enseignement électronique sont évidentes. Les établissements qui travaillent ensemble peuvent réaliser des économies d'échelle. En combinant leurs connaissances et leurs ressources, ils peuvent réduire, voire éliminer les chevauchements. L'élaboration en collaboration du matériel des cours généraux et fondamentaux est plus efficiente et permet à chaque établissement de se concentrer sur ses secteurs d'excellence. Enfin, quand il est possible de partager les connaissances spécialisées, elles peuvent s'étendre à des secteurs où elles étaient parfois insuffisantes.

Tandis que les établissements et le gouvernement songent à investir dans l'apprentissage électronique sur le plan de la technologie, de l'élaboration des cours et des soutiens aux étudiantes et étudiants et au corps enseignant, il est important de reconnaître le rapport entre ces investissements et la nécessité d'établir une fondation solide en matière d'information, de traitement et de technologie. Et lorsque l'on envisage de faire un investissement stratégique dans la technologie et l'infrastructure de l'apprentissage électronique, il faut aussi réfléchir aux exigences et aux soutiens associés aux portails d'entrée et aux portails de connexion. Les étudiantes et étudiants doivent pouvoir accéder à l'information, faire leur demande d'inscription et se renseigner sur les cours en ligne. Une fois inscrits à un programme, elles et ils doivent pouvoir accéder au matériel de recherche, s'occuper de leurs comptes et obtenir leurs relevés de notes par des moyens électroniques et numériques. Une fois qu'elles et ils auront terminé un cours ou obtenu un grade ou un diplôme, il faut qu'un processus clair et équitable permette de reconnaître et de transférer leurs crédits.

La plupart des éducatrices et éducateurs de l'Ontario considèrent la collaboration dans le secteur de l'enseignement électronique comme une occasion stratégique. Il y a des possibilités évidentes de collaboration sur le plan de l'infrastructure, du curriculum et des soutiens pour les étudiantes et étudiants et les membres du corps professoral.

Infrastructure technologique

Le secteur de la technologique doit faire l'objet d'investissements importants, qu'il s'agisse de la technologie téléphonique, des fibres optiques ou de la technologie des satellites sans fil. Pour soutenir l'apprentissage fondé sur la technologie, les

installations existantes auront besoin de rénovation et de nouveaux investissements. Le gouvernement provincial devra jouer un rôle de meneur et faire appel aux autres paliers de gouvernement et aux partenaires privés pour qu'ils collaborent avec le monde de l'éducation à la mise en place des instruments de base.

Curriculum

Il y a des possibilités de collaboration sur le plan de l'élaboration des cours, particulièrement les cours sur les nouvelles technologies, et du partage de l'information. Le gouvernement provincial peut faciliter la collaboration aux fins de l'élaboration du curriculum et du partage des connaissances sur la meilleure façon d'y parvenir. Les établissements et le gouvernement peuvent élaborer ensemble le cadre et les mécanismes nécessaires au transfert des crédits.

Soutien aux étudiantes et étudiants et au corps professoral

Les étudiantes et étudiants et les membres du corps professoral doivent disposer du soutien nécessaire pour apprendre et enseigner dans un environnement électronique. Le CUO et l'ACAATO peuvent travailler avec les établissements pour offrir ce soutien et favoriser le meilleur usage des nouvelles technologies. Le gouvernement provincial peut offrir une aide aux étudiantes et étudiants pour leur permettre d'acheter la technologie nécessaire.

Tandis que tous les intervenants et intervenantes s'efforcent de répondre aux besoins de solutions stratégiques applicables à l'échelle du système, cela ne doit pas faire perdre de vue les besoins des étudiantes et étudiants. L'apprentissage appliqué, l'enseignement et la recherche sont la raison d'être de l'éducation postsecondaire. L'utilisation de la technologie n'est qu'un moyen d'atteindre cette fin. Les établissements, qu'ils enseignent dans le Web ou en classe, définiront leur mission en termes de ce qu'ils font pour les étudiantes et étudiants, la collectivité et l'économie, non de la technologie qu'ils utilisent.

RECOMMANDATION : INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE DANS L'APPRENTISSAGE ÉLECTRONIQUE

14. Le gouvernement devrait appuyer les investissements stratégiques visant à répondre aux exigences essentielles en matière d'infrastructure pour l'enseignement à distance partagé ou électronique.

15. Le gouvernement devrait soutenir et promouvoir la collaboration dans le domaine de l'élaboration et de la prestation de l'enseignement électronique.

LES DÉFIS QUI SE POSENT AUX ÉTABLISSEMENTS

Mandats et missions

...TOUJOURS EN ÉVOLUTION

Ces dernières années, le secteur de l'enseignement postsecondaire de l'Ontario a évolué de pair avec l'évolution de toutes les priorités – régionales et nationales, intérieures et mondiales, sociales et économiques.

Nos établissements doivent maintenant faire face aux possibilités et aux défis du XXIe siècle, à savoir la compétition internationale pour les talents et les investissements, les attentes plus élevées des consommateurs de l'éducation et la transformation rapide de la technologie et de l'apprentissage électronique qui modifie la façon d'apprendre et le lieu de l'apprentissage. Tout le monde reconnaît que le rythme du changement s'est accéléré et que l'aptitude à s'adapter, à évoluer et à rester flexible est essentielle au succès à venir.

Le gouvernement et les établissements posent des questions comme :

> *Les mandats du siècle dernier sont-ils appropriés pour le prochain?*
>
> *Quels devraient être les mandats législatifs et les relations de financement entre les établissements et les gouvernements et comment peuvent-ils satisfaire l'intérêt public?*
>
> *La taille et la structure du secteur postsecondaire pourront-elles rester ce qu'elles sont à l'avenir?*

Le déplacement d'objectif des collèges et des universités

La souplesse et l'aptitude à s'adapter aux besoins des communautés sont la marque du succès des collèges de l'Ontario. Les 25 collèges d'arts appliqués et de technologie sont des établissements relativement jeunes. Ils ont été créés en Ontario en 1966 pour répondre aux besoins d'apprentissage des personnes qui cherchaient des programmes et des services liés à l'emploi. Les collèges francophones ont été créés il y a moins de dix ans et continuent à travailler à partir du continuum fourni par les systèmes élémentaire et secondaire en langue française pour offrir un meilleur accès aux élèves qui en sont issus. De nos jours, la plupart des collèges offrent des diplômes, des certificats, l'accès à toute une gamme de programmes de rattrapage, des programmes postsecondaires et, grâce à l'ajout récent de la recherche appliquée et des grades d'études appliquées, des programmes de formation avancés. La base étudiante comprend maintenant davantage d'étudiantes et étudiants plus âgés et inscrits aux programmes d'éducation permanente qui cherchent à obtenir les compétences demandées sur le marché du travail, une formation en technologie avancée et des connaissances en rapport avec le lieu de travail. Les collèges dépassent maintenant les limites de leurs collectivités locales pour répondre à des besoins d'éducation et de formation plus larges à l'échelle régionale, provinciale, nationale et internationale. Beaucoup de collèges attirent des étudiantes et étudiants canadiens et internationaux diplômés de l'université dans leurs programmes de connaissances appliquées.

La plupart des universités de l'Ontario sont beaucoup plus anciennes que les collèges et leurs racines sont très différentes. Elles ont commencé comme des établissements de haut savoir axés sur l'enseignement et la recherche. De nos jours, les universités de l'Ontario tombent dans deux catégories : celles qui servent essentiellement les étudiantes et étudiants du 1er cycle et quelques étudiantes et étudiants des 2e et 3e cycles, et celles où l'accent est mis sur la recherche et les étudiantes et étudiants en médecine et des 2e et 3e cycles. Les universités rivalisent sur un marché national et international pour l'excellence de la recherche, du savoir et du corps professoral. À l'issue de partenariats avec les secteurs public et privé et de récents investissements stratégiques, les universités ont étendu leur rôle de centres du savoir et de pépinières d'innovations.

Le *Council of Senior Administrative Officers* du CUO décrit les universités de l'Ontario en 2001 dans son rapport et sa lettre au Groupe d'étude.

- *Nous sommes à une jonction critique où nous devons faire face à la plus importante augmentation des demandes d'admission en plus de trente ans [...] avec des attentes de services plus élevées [...] et avec l'exigence que les universités deviennent l'un des moteurs économiques de l'expansion économique régionale, provinciale et nationale.*
- *Il est essentiel d'offrir un milieu d'éducation et de recherche vivant pour attirer les investisseurs et les gens de talent. [...] Les universités de l'Ontario sont engagées dans une compétition plus intensive que jamais avec les autres.*

Dans sa communication au Groupe d'étude, la section locale 1998 des Métallurgistes unis d'Amérique décrit de la façon suivante ce qu'elle considère comme le rôle et la valeur des universités.

- *Le système universitaire de l'Ontario est extrêmement diversifié. Il va des établissements axés sur la région au sein de la province à des institutions qui comptent parmi les établissements de haut savoir du monde. Cette diversité représente une valeur pour les communautés où les universités sont situées, pour les personnes qu'elles emploient, pour les étudiantes et étudiants qu'elles servent et pour la province dans son ensemble.*

Des intervenantes et intervenants se sont dits préoccupés par la question de savoir si les universités peuvent être assez souples et sensibles au changement, compte tenu de la nature plus traditionnelle de leur cadre de prise de décisions et de leur capacité de s'adapter et de satisfaire à leurs exigences en matière de ressources humaines à l'avenir.

Suivi des tendances

Formation de groupes d'activité économique

Dans son rapport de 1999, le Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario notait que la province devrait aspirer à jouer le rôle de chef de peloton en Amérique du Nord pour l'éducation et la formation avancées. Les établissements « ressources » comme les universités, les collèges ou les instituts de recherche sont essentiels au succès des groupes d'activité économique. En Ontario, les entreprises, les administrations municipales et les établissements de santé sont en train de forger des liens plus étroits avec les collèges et les universités pour répondre aux besoins critiques d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée.

De nouveaux groupes de savoir régionaux témoignent de la contribution qu'apportent les universités et les collèges à la recherche, à l'apprentissage et à l'acquisition des compétences.

Groupes de savoir régionaux

- Le « triangle technologique » de Kitchener-Waterloo appuyé par le Collège Conestoga, l'Université de Waterloo et l'Université Wilfrid Laurier.
- Le groupe de savoir Ottawa/Kanata avec le Collège Algonquin, La Cité Collégiale, l'Université Carleton et l'Université d'Ottawa.
- L'Université Nipissing, le Collège Canadore et l'hôpital de North Bay ainsi que le Collège Sault, l'Algoma University College, l'Université d'État du lac Supérieur et les hôpitaux de Sault forgent actuellement des partenariats en réponse à la demande de connaissances et de compétences en soins de santé.
- Le centre d'excellence pour l'animation, les communications, les nouvelles technologies et la conception du Collège Sheridan a établi un partenariat d'incubation aux fins d'expansion des entreprises avec la ville d'Oakville, des partenariats avec des sociétés nationales et internationales de supports et de technologie et des liens avec l'Université de Toronto et l'Université York.

Beaucoup d'établissements ont été en mesure de créer des programmes spécialisés pour mieux servir leurs étudiantes et étudiants et se distinguer des autres établissements. Les centres d'excellence se multiplient, par exemple, le programme de viticulture de l'Université Brock, l'école de commerce Ivey de l'Université Western Ontario, le centre d'animation et de nouvelles technologies du Collège Sheridan. Cette tendance à la spécialisation des établissements de l'Ontario est évidente dans tout le secteur et dans l'ensemble de l'Amérique du Nord.

Collaboration et différentiation

Un certain nombre d'établissements travaillent en collaboration pour créer des centres d'excellence économiques régionaux originaux. Ces centres d'excellence locaux présentent des avantages notables pour la collectivité comme en témoignent les mémoires au Groupe d'étude à cet égard.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micro|media
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Améliorer l'impact économique sur la collectivité

- **Le Centre du commerce et de l'industrie** – Pour répondre aux besoins d'une population active bilingue hautement qualifiée dans la région de North Bay, les collèges Boréal et Canadore regroupent actuellement leurs connaissances et leurs infrastructures pour offrir une formation à contrat dans les secteurs de l'entreprenariat, des affaires et de l'industrie. Font également partie de ce partenariat le Centre écologique du Canada et TVO/TFO pour l'éco-tourisme.
- **Partnerships for Student Benefit** – Les services régionaux de police de Niagara et le Collège Niagara établissent actuellement un centre d'excellence pour la justice et la police et étudient la possibilité d'offrir des grades d'études appliqués communs avec l'Université Brock. Le Collège Niagara, l'Université de Niagara (É.-U.) et l'industrie des services hôteliers de Niagara ont combiné leurs ressources pour offrir des échelons de carrière en affaires, services hôteliers, tourisme et services sociaux qui sont reconnus par des diplômes et des grades et s'accompagnent de placements d'emploi.
- **Projet de formation intégrée dans les métiers pour les jeunes au Centre des techniques industrielles** – La Cité Collégiale à Ottawa travaille en partenariat avec trois conseils scolaires de langue française et des entreprises privées pour aider à combler les pénuries de main-d'œuvre grâce à des programmes spécialisés de formation en apprentissage et préapprentissage.

La différentiation et la spécialisation augmentent malgré une formule de financement qui est fondée sur les effectifs et ne récompense pas l'excellence ni la qualité des résultats. Une seule taille ne peut pas convenir à tout le monde dans le secteur de l'éducation qui ne cesse d'évoluer. Les milieux axés sur l'apprenante ou l'apprenant individuel sont en train de devenir la norme; les choix de carrières et d'emplois se multiplient, et les frontières provinciales et nationales sont en voie de disparition pour les étudiantes et étudiants de talent qui non seulement poursuivent des occasions d'apprentissage, mais tiennent à tirer le maximum de leur investissement dans les études. La rivalité augmentera entre les établissements, aux paliers aussi bien local qu'international, pour attirer les étudiantes et étudiants, les professeures et professeurs et les ressources. La collaboration entre les collèges et entre les universités et les collèges n'est pas favorisée par leurs différentes formules de financement, particulièrement la formule des collèges qui récompense la part du marché occupée et non la spécialisation.

La collaboration entre les universités et les collèges de l'Ontario devrait être encouragée, mais non obligatoire. D'après Ian Clark, président du Conseil des universités de l'Ontario, les deux principes clés pour la gestion réussie de tout établissement de nos jours sont la spécialisation/différentiation et la combinaison partenariat/collaboration/alliance stratégique.

> *Les entreprises qui réussissent sont caractérisées par un engagement envers ces deux principes et une aptitude à trouver un équilibre approprié entre les deux.*

En 1996, le comité Smith, ou Comité consultatif sur l'orientation future de l'éducation postsecondaire, a confirmé les « rôles différents mais complémentaires » des collèges et des universités. Dans le passé, le système d'enseignement postsecondaire de l'Ontario a fait la distinction entre collèges et universités. Ces distinctions existent de nos jours, mais les étudiantes et étudiants circulent davantage entre les deux types d'établissement. Le CUO s'est déclaré préoccupé par l'idée d'une collaboration obligatoire entre les établissements, jugeant que cela

Améliorer l'impact économique sur la collectivité

- **Le Centre du commerce et de l'industrie** – Pour répondre aux besoins d'une population active bilingue hautement qualifiée dans la région de North Bay, les collèges Boréal et Canadore regroupent actuellement leurs connaissances et leurs infrastructures pour offrir une formation à contrat dans les secteurs de l'entreprenariat, des affaires et de l'industrie. Font également partie de ce partenariat le Centre écologique du Canada et TVO/TFO pour l'éco-tourisme.
- **Partnerships for Student Benefit** – Les services régionaux de police de Niagara et le Collège Niagara établissent actuellement un centre d'excellence pour la justice et la police et étudient la possibilité d'offrir des grades d'études appliqués communs avec l'Université Brock. Le Collège Niagara, l'Université de Niagara (É.-U.) et l'industrie des services hôteliers de Niagara ont combiné leurs ressources pour offrir des échelons de carrière en affaires, services hôteliers, tourisme et services sociaux qui sont reconnus par des diplômes et des grades et s'accompagnent de placements d'emploi.
- **Projet de formation intégrée dans les métiers pour les jeunes au Centre des techniques industrielles** – La Cité Collégiale à Ottawa travaille en partenariat avec trois conseils scolaires de langue française et des entreprises privées pour aider à combler les pénuries de main-d'œuvre grâce à des programmes spécialisés de formation en apprentissage et préapprentissage.

La différentiation et la spécialisation augmentent malgré une formule de financement qui est fondée sur les effectifs et ne récompense pas l'excellence ni la qualité des résultats. Une seule taille ne peut pas convenir à tout le monde dans le secteur de l'éducation qui ne cesse d'évoluer. Les milieux axés sur l'apprenante ou l'apprenant individuel sont en train de devenir la norme; les choix de carrières et d'emplois se multiplient, et les frontières provinciales et nationales sont en voie de disparition pour les étudiantes et étudiants de talent qui non seulement poursuivent des occasions d'apprentissage, mais tiennent à tirer le maximum de leur investissement dans les études. La rivalité augmentera entre les établissements, aux paliers aussi bien local qu'international, pour attirer les étudiantes et étudiants, les professeures et professeurs et les ressources. La collaboration entre les collèges et entre les universités et les collèges n'est pas favorisée par leurs différentes formules de financement, particulièrement la formule des collèges qui récompense la part du marché occupée et non la spécialisation.

La collaboration entre les universités et les collèges de l'Ontario devrait être encouragée, mais non obligatoire. D'après Ian Clark, président du Conseil des universités de l'Ontario, les deux principes clés pour la gestion réussie de tout établissement de nos jours sont la spécialisation/différentiation et la combinaison partenariat/collaboration/alliance stratégique.

> *Les entreprises qui réussissent sont caractérisées par un engagement envers ces deux principes et une aptitude à trouver un équilibre approprié entre les deux.*

En 1996, le comité Smith, ou Comité consultatif sur l'orientation future de l'éducation postsecondaire, a confirmé les « rôles différents mais complémentaires » des collèges et des universités. Dans le passé, le système d'enseignement postsecondaire de l'Ontario a fait la distinction entre collèges et universités. Ces distinctions existent de nos jours, mais les étudiantes et étudiants circulent davantage entre les deux types d'établissement. Le CUO s'est déclaré préoccupé par l'idée d'une collaboration obligatoire entre les établissements, jugeant que cela

risquait de mener à la standardisation plutôt qu'à la spécialisation. Cependant, le Groupe d'étude voit la recherche de l'excellence et la différentiation des vocations comme l'un des points forts constants du système d'enseignement postsecondaire de l'Ontario. À notre avis, « l'excellence recherche l'excellence ». Comme l'indiquent les exemples cités ci-dessus, des collaborations réussies renforcent les points forts et la réputation de chaque partenaire et apportent d'énormes avantages aux collectivités locales et régionales, aux universités et aux collèges, aux hôpitaux, aux administrations municipales et aux entreprises commerciales.

Le grade d'études appliquées – Un titre international

En reconnaissance du fait que des niveaux plus élevés de compétences et de connaissances appliquées devraient être confirmés par un grade d'études appliquées ou un autre titre, un certain nombre de collèges proposent d'établir des instituts polytechniques ou des collèges universitaires. Les grades postsecondaires sont devenus la monnaie internationale pour les travailleuses et travailleurs dont la valeur est fondée sur les connaissances et permettent à celles et ceux qui les détiennent d'être reconnus sur la scène nationale et internationale comme ayant fait des études supérieures.

La *Loi de 2000 favorisant le choix et l'excellence au niveau postsecondaire* de l'Ontario (adoptée en décembre 2000) donne aux collèges le pouvoir d'attribuer des grades d'études appliquées qui répondent aux normes établies par une nouvelle Commission de l'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire. La loi autorise également les universités privées à but non lucratif à décerner des grades en Ontario. Cela renforcera la compétitivité des établissements existants tout en offrant aux étudiantes et étudiants des choix plus variés en matière d'éducation.

Un nouveau type d'institut polytechnique

Il n'y a pas eu d'institut polytechnique en Ontario depuis que Ryerson est passé du statut de collège polytechnique à celui d'université au début des années 90. Les instituts polytechniques combinent les connaissances et les théories existantes et la recherche appliquée et les compétences avancées pour trouver des solutions pratiques, comme l'adaptation de la technologie à la fabrication et aux soins de santé. Ces compétences avancées justifient habituellement une reconnaissance d'études avancées comme un grade d'études appliquées. Bien que la nouvelle loi autorise certains collèges à décerner, à titre d'essai pilote, des grades d'études appliquées (huit par an pendant les trois prochaines années), cela risque de ne pas répondre au désir des étudiantes et étudiants de détenir un titre reconnu sur le plan international, ni aux besoins des employeurs qui recherchent un niveau plus élevé de connaissances et de compétences technologiques.

Enrichir la vocation des établissements

Le Groupe d'étude a reçu un certain nombre de propositions qui témoignent de cet effort d'étendre le spectre et la portée de la mission des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario.

- Le Collège Humber propose un institut polytechnique pour la région du grand Toronto en technologie avancée pour les secteurs de l'automobile, de l'aérospatial et de la fabrication d'outils et d'équipement.
- Le Collège Cambrian propose de répondre aux demandes des industries régionales qui recherchent des travailleuses et travailleurs hautement qualifiés en technologie et spécialisés dans les sciences de la santé avec des grades d'études appliquées dans son institut polytechnique régional du Nord-Est de l'Ontario.
- Un projet d'université de l'Ontario au Collège Durham propose un continuum de possibilités d'apprentissage sans coupure pour répondre aux besoins divers des étudiantes et étudiants et des employeurs.
- Le Collège Georgian cherche à créer des partenariats avec une ou plusieurs universités pour établir un collège universitaire.
- Aux termes du programme de passage à l'université du Collège Lambton, le collège offrirait les deux premières années des programmes universitaires menant à un baccalauréat en arts ou en sciences des universités participantes.

Le document de travail de l'ACAATO intitulé *Alternative Relationship Models Between the Government and the Colleges* prévoit la création de plusieurs instituts polytechniques en Ontario et estime qu'à l'avenir, la spécialisation des collèges deviendra encore plus prononcée. « *Cela signifie que certains des buts et objectifs pourraient ne s'appliquer qu'à quelques établissements, et non au système tout entier.* »

Les résultats des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario et l'évolution des centres d'excellence ont haussé les normes relatives à l'éducation supérieure au Canada. Le Groupe d'étude ne considère pas le modèle de collège-université comme le meilleur pour l'Ontario, compte tenu de la taille de la province et du niveau des besoins spécialisés. Il se peut fort bien, cependant, que des instituts polytechniques émergent comme une autre forme de lieux de savoir spécialisés, avec des recherches appliquées, des grades d'études appliquées et peut-être, un jour, des grades associés. Un collège reconnu avec des centres d'excellence peut s'avérer la fondation d'un institut polytechnique viable à l'avenir. Il est évident qu'une seule taille ne peut pas convenir à tout le monde. La différentiation des vocations et le développement de talents spécialisés ajoutent à l'éventail des choix postsecondaires à la disposition des étudiantes et étudiants et renforcent les perspectives sociales et économiques de l'Ontario.

Groupes de savoir dans le Nord

Les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord se voient au centre de nouveaux groupes de savoir dans le Nord de l'Ontario. Avec leurs réseaux, leurs connaissances spécialisées, leurs ressources humaines et leurs capacités de recherche, ces établissements sont bien placés pour devenir des catalyseurs de transformation économique.

Enrichir la vocation des établissements

Le Groupe d'étude a reçu un certain nombre de propositions qui témoignent de cet effort d'étendre le spectre et la portée de la mission des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario.

- Le Collège Humber propose un institut polytechnique pour la région du grand Toronto en technologie avancée pour les secteurs de l'automobile, de l'aérospatial et de la fabrication d'outils et d'équipement.
- Le Collège Cambrian propose de répondre aux demandes des industries régionales qui recherchent des travailleuses et travailleurs hautement qualifiés en technologie et spécialisés dans les sciences de la santé avec des grades d'études appliquées dans son institut polytechnique régional du Nord-Est de l'Ontario.
- Un projet d'université de l'Ontario au Collège Durham propose un continuum de possibilités d'apprentissage sans coupure pour répondre aux besoins divers des étudiantes et étudiants et des employeurs.
- Le Collège Georgian cherche à créer des partenariats avec une ou plusieurs universités pour établir un collège universitaire.
- Aux termes du programme de passage à l'université du Collège Lambton, le collège offrirait les deux premières années des programmes universitaires menant à un baccalauréat en arts ou en sciences des universités participantes.

Le document de travail de l'ACAATO intitulé *Alternative Relationship Models Between the Government and the Colleges* prévoit la création de plusieurs instituts polytechniques en Ontario et estime qu'à l'avenir, la spécialisation des collèges deviendra encore plus prononcée. « *Cela signifie que certains des buts et objectifs pourraient ne s'appliquer qu'à quelques établissements, et non au système tout entier.* »

Les résultats des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario et l'évolution des centres d'excellence ont haussé les normes relatives à l'éducation supérieure au Canada. Le Groupe d'étude ne considère pas le modèle de collège-université comme le meilleur pour l'Ontario, compte tenu de la taille de la province et du niveau des besoins spécialisés. Il se peut fort bien, cependant, que des instituts polytechniques émergent comme une autre forme de lieux de savoir spécialisés, avec des recherches appliquées, des grades d'études appliquées et peut-être, un jour, des grades associés. Un collège reconnu avec des centres d'excellence peut s'avérer la fondation d'un institut polytechnique viable à l'avenir. Il est évident qu'une seule taille ne peut pas convenir à tout le monde. La différentiation des vocations et le développement de talents spécialisés ajoutent à l'éventail des choix postsecondaires à la disposition des étudiantes et étudiants et renforcent les perspectives sociales et économiques de l'Ontario.

Groupes de savoir dans le Nord

Les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord se voient au centre de nouveaux groupes de savoir dans le Nord de l'Ontario. Avec leurs réseaux, leurs connaissances spécialisées, leurs ressources humaines et leurs capacités de recherche, ces établissements sont bien placés pour devenir des catalyseurs de transformation économique.

Un rapport récent sur le Nord de l'Ontario[10] évoque plusieurs tendances inquiétantes. L'une est le ralentissement de la croissance de la population et le départ des jeunes et des jeunes adultes. La croissance est de 0,47 pour 100 par comparaison avec une croissance de 6,6 pour 100 en Ontario entre 1991 et 1996. Le déficit éducationnel dans le Nord de l'Ontario réduit également les possibilités d'emploi. Quarante-deux pour cent de la population ne détiennent pas de grade, de certificat ou de diplôme par comparaison avec 33 pour 100 pour l'ensemble de l'Ontario. Le taux d'emploi général dans le Nord est de 54 pour 100, l'un des plus faibles de la province, ce qui limite l'accès au marché du travail local pour les étudiantes et étudiants.

Les établissements du Nord prévoient l'émergence d'un nouveau secteur de savoir intensif qui comprendra le secteur de l'éducation, les industries des services aux entreprises, certains services de santé et les sous-secteurs qui fournissent les industries des richesses naturelles et du tourisme. Ces établissements se sont fixé l'objectif ambitieux d'augmenter leurs effectifs courants de 30 pour 100, soit de 8 000 étudiantes et étudiants d'ici 2010.

Les établissements du Nord ont constitué des fiches de rapport sur le développement social et économique de la région pour mesurer leur efficacité et en rendre compte. Ces fiches de rapport sont parvenues au Groupe d'étude sous forme de propositions et de pratiques exemplaires.

Rapports sur l'impact économique

- **Collège Sault** : Exposé économique annuel à la collectivité
  - 80 pour 100 des personnes diplômées en 1999 ont trouvé du travail dans les six mois qui ont suivi l'obtention du diplôme.
  - 16 000 personnes détenant un diplôme postsecondaire reçoivent une formation pour travailler dans les nouvelles entreprises (centre d'appels, casino) ou dans l'industrie traditionnelle (Aciers Algoma Inc.).
  - Partenariats internationaux avec *Finland Polytechnic, Liaoning Financial College*.
  - Dépenses annuelles des étudiantes et étudiants des collèges dans la région – 20 700 000 dollars.
  - Contribution des étudiantes et étudiants à l'emploi dans la collectivité – 920 emplois (2,5 étudiants = 1 emploi à temps plein).
  - Le Collège Sault vient au 7e rang des employeurs avec des achats annuels de 9 millions de dollars en biens et services.
  - Impact total estimé à 88 500 000 dollars par an.
- Les **collèges Canadore, Confederation et Northern** proposent une fiche de rapport conjointe à titre pilote sur le développement économique régional.
- Le rapport intitulé ***Ensemble pour le Nord 2000-2001 : La reconversion économique du Nord de l'Ontario*** indiquait également que le total des dépenses annuelles des trois universités, des six CAAT, des deux collèges universitaires et de leurs étudiantes et étudiants était de 385 millions de dollars, avec un effet estimé en matière d'emploi sur l'économie du Nord de l'Ontario de 12 000 emplois annuellement.

[10] *Ensemble pour le Nord 2000-2001 : La reconversion économique du Nord de l'Ontario.*

Les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord de l'Ontario ont insisté sur la nécessité d'offrir des programmes d'accès et de rattrapage aux étudiantes et étudiants, notamment celles et ceux qui viennent des communautés autochtones et francophones. Ces programmes de préparation comblent les lacunes les plus importantes en langue et en mathématiques. Bien que les programmes de rattrapage entraînent des coûts substantiels qui vont croissant – ils occupent un membre du corps professoral sur six dans un établissement – ils constituent un facteur essentiel de réussite pour les étudiantes et étudiants. Les tests préliminaires, les évaluations et le suivi des étudiantes et étudiants grâce à un instrument d'identification commun sont des outils importants pour les aider à perfectionner leurs compétences et à choisir la combinaison de cours adéquate. L'aide financière aux étudiantes et étudiants est jugée inadéquate par rapport aux coûts réels des études dans le Nord. Des fonds d'urgence sont souvent nécessaires et les avis de remboursement des prêts du RAFEO sont insuffisants.

La collaboration est pratiquée sur plusieurs fronts entre les établissements du Nord et elle est censée augmenter comme l'indique l'engagement pris par les présidentes et présidents d'établissement dans le document *Ensemble pour le Nord 2000-2001*.

Augmenter la collaboration dans le Nord

- **Collaborative Partnership Agreement: Initiating a Strategic Alliance** – une alliance stratégique entre les collèges Canadore et Georgian propose d'améliorer l'accès des étudiantes et étudiants aux programmes postsecondaires grâce au partage des services. Cela pourrait servir de modèle à d'autres.
- La collaboration à l'élaboration de cours dispensés par le système d'enseignement à distance ou par voie électronique augmente. Contact Nord rapporte une augmentation de 11 pour 100 dans les programmes offerts par voie électronique l'année dernière.
- Le partage de l'infrastructure avec d'autres partenaires communautaires comme les écoles, les hôpitaux et d'autres organismes publics est à l'étude. Des centres d'apprentissage communautaires ou « cottages électroniques » pourraient être équipés aux fins d'apprentissage assisté par la technologie, avec des utilisateurs et des sources de financement multiples, y compris l'Université Laurentienne et Contact Nord.

Les différences entre les politiques et les mécanismes de financement ont été reconnues comme faisant obstacle à ces formes de collaboration. Par exemple, au lieu de rénover l'espace disponible sur le campus d'un collège, on a construit une école secondaire toute neuve qui a coûté trois fois plus cher. Le manque d'harmonisation des formules de financement ne favorise pas non plus la collaboration entre les collèges et les universités. Il n'existe pas d'incitatif qui incite à faire des demandes conjointes de fonds d'immobilisation ou à conclure des ententes aux fins de transfert des crédits ou d'établissement de coentreprises entre les écoles secondaires et le palier postsecondaire.

Compte tenu de la dépopulation continue dans le Nord, l'aptitude de ces établissements à fonctionner à un niveau continu d'excellence est à risque. Si les jeunes quittent le Nord pour aller faire leurs études postsecondaires ailleurs, il y a peu de chances pour qu'elles et ils y reviennent pour travailler. Les établissements du Nord ont besoin d'accélérer leurs plans de collaboration pour contrer cette tendance et pour attirer et retenir les étudiantes et étudiants, c'est-à-dire les futurs travailleurs et entrepreneurs qui contribueront à l'économie de leurs communautés.

Les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord de l'Ontario ont insisté sur la nécessité d'offrir des programmes d'accès et de rattrapage aux étudiantes et étudiants, notamment celles et ceux qui viennent des communautés autochtones et francophones. Ces programmes de préparation comblent les lacunes les plus importantes en langue et en mathématiques. Bien que les programmes de rattrapage entraînent des coûts substantiels qui vont croissant – ils occupent un membre du corps professoral sur six dans un établissement – ils constituent un facteur essentiel de réussite pour les étudiantes et étudiants. Les tests préliminaires, les évaluations et le suivi des étudiantes et étudiants grâce à un instrument d'identification commun sont des outils importants pour les aider à perfectionner leurs compétences et à choisir la combinaison de cours adéquate. L'aide financière aux étudiantes et étudiants est jugée inadéquate par rapport aux coûts réels des études dans le Nord. Des fonds d'urgence sont souvent nécessaires et les avis de remboursement des prêts du RAFEO sont insuffisants.

La collaboration est pratiquée sur plusieurs fronts entre les établissements du Nord et elle est censée augmenter comme l'indique l'engagement pris par les présidentes et présidents d'établissement dans le document *Ensemble pour le Nord 2000-2001*.

Augmenter la collaboration dans le Nord

- **Collaborative Partnership Agreement: Initiating a Strategic Alliance** – une alliance stratégique entre les collèges Canadore et Georgian propose d'améliorer l'accès des étudiantes et étudiants aux programmes postsecondaires grâce au partage des services. Cela pourrait servir de modèle à d'autres.
- La collaboration à l'élaboration de cours dispensés par le système d'enseignement à distance ou par voie électronique augmente. Contact Nord rapporte une augmentation de 11 pour 100 dans les programmes offerts par voie électronique l'année dernière.
- Le partage de l'infrastructure avec d'autres partenaires communautaires comme les écoles, les hôpitaux et d'autres organismes publics est à l'étude. Des centres d'apprentissage communautaires ou « cottages électroniques » pourraient être équipés aux fins d'apprentissage assisté par la technologie, avec des utilisateurs et des sources de financement multiples, y compris l'Université Laurentienne et Contact Nord.

Les différences entre les politiques et les mécanismes de financement ont été reconnues comme faisant obstacle à ces formes de collaboration. Par exemple, au lieu de rénover l'espace disponible sur le campus d'un collège, on a construit une école secondaire toute neuve qui a coûté trois fois plus cher. Le manque d'harmonisation des formules de financement ne favorise pas non plus la collaboration entre les collèges et les universités. Il n'existe pas d'incitatif qui incite à faire des demandes conjointes de fonds d'immobilisation ou à conclure des ententes aux fins de transfert des crédits ou d'établissement de coentreprises entre les écoles secondaires et le palier postsecondaire.

Compte tenu de la dépopulation continue dans le Nord, l'aptitude de ces établissements à fonctionner à un niveau continu d'excellence est à risque. Si les jeunes quittent le Nord pour aller faire leurs études postsecondaires ailleurs, il y a peu de chances pour qu'elles et ils y reviennent pour travailler. Les établissements du Nord ont besoin d'accélérer leurs plans de collaboration pour contrer cette tendance et pour attirer et retenir les étudiantes et étudiants, c'est-à-dire les futurs travailleurs et entrepreneurs qui contribueront à l'économie de leurs communautés.

Les besoins des communautés francophones

La population francophone de l'Ontario constitue presque 6 pour 100 de la population totale de la province. En Ontario, les établissements francophones ont un triple mandat qui est essentiel : permettre aux francophones d'accéder aux études supérieures dans l'autre langue officielle; répondre au problème posé par le déficit éducationnel de la population francophone par rapport à la population générale de l'Ontario et encourager la pleine participation à la collectivité et la poursuite des possibilités de développement économique.

L'Ontario a la population francophone la plus importante au Canada après le Québec, avec plus du double de la population francophone du Nouveau-Brunswick. Les conseils scolaires de langue française de l'Ontario ont élaboré des programmes et des curricula adaptés aux besoins des élèves francophones. Avec la création de trois collèges francophones au cours de la dernière décennie, ces élèves ont maintenant à leur disposition un continuum plus complet de possibilités d'éducation supérieure.

Les trois collèges francophones – le Collège Boréal à Sudbury, La Cité Collégiale à Ottawa et le Collège des Grands Lacs à Toronto – ont des effectifs combinés de 5 374 étudiantes et étudiants, ce qui représentait 3,2 pour 100 du système collégial total en 1999. L'Université d'Ottawa, l'Université Laurentienne et le Collège Glendon de l'Université York sont des établissements bilingues qui offrent des programmes dans les deux langues officielles.

Les étudiantes et étudiants francophones, comme celles et ceux qui fréquentent les autres établissements d'enseignement postsecondaire, sont intéressés par l'offre d'un guichet unique pour les services d'information et de demandes d'admission. Elles et ils estiment aussi qu'il existe un besoin en matière de services d'orientation et de conseil sur les choix de carrière et les programmes correspondants. Et elles et ils veulent êtres sûrs qu'une aide financière est à leur disposition.

Les discussions avec le Groupe d'étude ont été intensives lors des tables rondes sur les questions francophones et des rencontres avec les représentantes et représentants des collèges, des universités, des fédérations de jeunes, des organismes communautaires et des associations de parents. Les obstacles auxquels se heurtent les étudiantes et étudiants francophones ne sont pas différents de ceux qui se présentent dans le reste du système. Elles et ils estiment qu'il est nécessaire d'améliorer la collaboration entre les collèges et les universités et de faciliter le passage des étudiantes et étudiants entre les différents établissements. Compte tenu de la proportion élevée de Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens qui arrêtent leurs études en 12e année, les élèves des écoles secondaires ont besoin de mentors et de conseillères et conseillers en orientation informés pour les aider à faire leurs choix d'études et de carrière. Si les étudiantes et étudiants étaient mieux informés, elles et ils mèneraient plus souvent leurs études à bien. Les programmes de rattrapage requis en communications et mathématiques fondamentales ajoutent aux frais des étudiantes et étudiants et des établissements. L'accès à Internet en dehors du temps passé en classe est encore limité pour les étudiantes et étudiants en quête d'information.

Un certain nombre de propositions présentées par des intervenantes et intervenants francophones insistent sur les économies à faire en réduisant les chevauchements

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

et en partageant programmes et systèmes. La population faible et très dispersée des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens rend cette collaboration entre les établissements absolument essentielle.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- Dans le cadre d'une alliance stratégique entre le **Collège Boréal** et le **Collège d'Alfred de l'Université de Guelph,** un programme de pratiques vétérinaires est dispensé en collaboration en trois ans et demi.
- Le **Collège des Grands Lacs** achète des services de traitement de la paie et de gestion des ressources humaines au Collège Boréal, ce qui réduit les coûts d'acquisition des systèmes.
- Le **Collège universitaire de Hearst** partage la cafétéria, le gymnase et les installations de bibliothèque avec le **Collège Boréal** à Hearst.

Améliorer la collaboration

- **Le Collège Boréal, TVO/TFO et le Collège Seneca** ont proposé de mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances en ce qui concerne les systèmes technologiques et les stratégies d'apprentissage.
- **Le Collège Boréal, le Collège des Grands Lacs et Contact Nord** proposent l'établissement d'un portail commun pour les demandes d'admission, les inscriptions, l'administration et la reconnaissance des acquis en ligne.

Soutien des communautés autochtones

La population autochtone de l'Ontario constitue près de 1,3 pour 100 de la population totale (recensement de 1996). Les peuples autochtones voient l'éducation comme un élément essentiel de leur croissance et de leur développement. Or, les jeunes autochtones du Canada ne tirent toujours pas les mêmes avantages de l'éducation postsecondaire que les autres Canadiennes et Canadiens.

Vingt-huit pour cent des Canadiennes et de Canadiens entre 20 et 29 ans ont reçu un titre collégial ou un certificat d'aptitude professionnelle par comparaison avec 20 pour 100 des Canadiennes et Canadiens autochtones. Parallèlement, seulement 4 pour 100 des Canadiennes et Canadiens autochtones entre 20 et 29 ans ont reçu un titre universitaire par comparaison avec 19 pour 100 des Canadiennes et Canadiens non autochtones.

Les communautés autochtones cherchent à augmenter leurs possibilités d'éducation, tant dans le système général d'éducation postsecondaire que dans leurs propres établissements d'éducation et de formation. Les collèges et les universités de l'Ontario ont élaboré des programmes et des services pour répondre aux besoins des étudiantes et étudiants autochtones qui, dans certains cas, ont été appuyés par des fonds provinciaux affectés à cette fin. Les universités Brock, Lakehead et Nipissing ont des programmes de formation d'enseignantes et enseignants autochtones. En outre, l'Université Lakehead, le Collège Confederation et le Collège Sir Sandford Fleming ont déjà un effectif considérable d'étudiantes et étudiants autochtones.

et en partageant programmes et systèmes. La population faible et très dispersée des Franco-Ontariennes et Franco-Ontariens rend cette collaboration entre les établissements absolument essentielle.

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

- Dans le cadre d'une alliance stratégique entre le **Collège Boréal** et le **Collège d'Alfred de l'Université de Guelph**, un programme de pratiques vétérinaires est dispensé en collaboration en trois ans et demi.
- Le **Collège des Grands Lacs** achète des services de traitement de la paie et de gestion des ressources humaines au Collège Boréal, ce qui réduit les coûts d'acquisition des systèmes.
- Le **Collège universitaire de Hearst** partage la cafétéria, le gymnase et les installations de bibliothèque avec le **Collège Boréal** à Hearst.

Améliorer la collaboration

- **Le Collège Boréal, TVO/TFO et le Collège Seneca** ont proposé de mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances en ce qui concerne les systèmes technologiques et les stratégies d'apprentissage.
- **Le Collège Boréal, le Collège des Grands Lacs et Contact Nord** proposent l'établissement d'un portail commun pour les demandes d'admission, les inscriptions, l'administration et la reconnaissance des acquis en ligne.

Soutien des communautés autochtones

La population autochtone de l'Ontario constitue près de 1,3 pour 100 de la population totale (recensement de 1996). Les peuples autochtones voient l'éducation comme un élément essentiel de leur croissance et de leur développement. Or, les jeunes autochtones du Canada ne tirent toujours pas les mêmes avantages de l'éducation postsecondaire que les autres Canadiennes et Canadiens.

Vingt-huit pour cent des Canadiennes et de Canadiens entre 20 et 29 ans ont reçu un titre collégial ou un certificat d'aptitude professionnelle par comparaison avec 20 pour 100 des Canadiennes et Canadiens autochtones. Parallèlement, seulement 4 pour 100 des Canadiennes et Canadiens autochtones entre 20 et 29 ans ont reçu un titre universitaire par comparaison avec 19 pour 100 des Canadiennes et Canadiens non autochtones.

Les communautés autochtones cherchent à augmenter leurs possibilités d'éducation, tant dans le système général d'éducation postsecondaire que dans leurs propres établissements d'éducation et de formation. Les collèges et les universités de l'Ontario ont élaboré des programmes et des services pour répondre aux besoins des étudiantes et étudiants autochtones qui, dans certains cas, ont été appuyés par des fonds provinciaux affectés à cette fin. Les universités Brock, Lakehead et Nipissing ont des programmes de formation d'enseignantes et enseignants autochtones. En outre, l'Université Lakehead, le Collège Confederation et le Collège Sir Sandford Fleming ont déjà un effectif considérable d'étudiantes et étudiants autochtones.

Les communautés autochtones ont aussi créé leurs propres instituts autochtones indépendants qui offrent des programmes d'alphabétisation et de rattrapage, des programmes d'études secondaires, des programmes de formation et des programmes d'études postsecondaires. Ces établissements sont tenus de travailler en partenariat avec des universités ou des collèges publics pour pouvoir décerner un titre ou un diplôme à leurs étudiantes et étudiants.

Le consortium d'instituts autochtones représente neuf instituts de l'Ontario qui servent plus de 400 étudiantes et étudiants par an. Les inscriptions dans ces instituts ont augmenté de 92 pour 100 au cours des cinq dernières années, ce qui est dû en partie au fait que la démographie autochtone a dépassé la croissance moyenne de la population de l'Ontario.

Le consortium offre plusieurs programmes spécialisés en milieu communautaire qui tiennent compte des styles d'apprentissage autochtones et sont dispensés dans un milieu culturellement enrichi. Ces programmes spécialisés, avec des instructrices et instructeurs autochtones et de solides services de soutien aux étudiantes et étudiants, ont des taux de succès et de rétention des étudiantes et étudiants autochtones plus élevés que le système destiné à la population en général.

Le consortium a insisté sur plusieurs de ces programmes dans son mémoire au Groupe d'étude.

- L'*Anishinabek Educational Institute* offre à temps partiel un programme d'éducation autochtone des jeunes enfants grâce à une combinaison d'enseignement en classe et à distance. Les lieux où le programme est actuellement dispensé sont North Bay, Thunder Bay et Munsey-Deleware. La façon dont le programme est offert permet aux étudiantes et étudiants (dont certaines et certains sont employés) d'obtenir leurs crédits tout en restant dans leur communauté d'origine ou non loin d'elle.
- *Six Nations Polytechnic* a conclu une entente avec cinq universités pour la prestation d'un programme d'accès des autochtones à l'université (première année d'université) dans le territoire des Six Nations. Une fois le programme terminé, les étudiantes et étudiants de *Polytechnic* sont automatiquement admis dans l'une des cinq universités si elles ou ils obtiennent la moyenne convenue. Cela s'est avéré un excellent programme pour aider les étudiantes et étudiants, qui ne prévoyaient pas nécessairement d'aller à l'université, à acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour poursuivre des études supérieures. L'entente avec les cinq universités offre des choix aux étudiantes et étudiants en matière d'études et assure que les crédits obtenus sont reconnus par chacune des universités.
- *Seven Generations* et *Six Nations Polytechnic* ont élaboré et dispensent une formation annuelle aux directrices et directeurs des écoles des Premières Nations. Les coûts associés à l'élaboration et à la prestation du programme et les responsabilités administratives sont partagés entre les deux instituts. Le programme est offert chaque année en alternance dans des communautés du Nord et du Sud. Le programme est reconnu par toutes les Premières Nations et d'autres communautés comme une formation essentielle pour le personnel de direction et d'administration des écoles fréquentées par des élèves autochtones. Ce programme particulier n'est pas offert dans le système destiné à la population en général.

Le consortium joue un rôle important dans la formation et l'éducation postsecondaire en milieu communautaire des étudiantes et étudiants autochtones. Le Groupe d'étude reconnaît la nécessité d'offrir des programmes spécialisés dans un modèle de centre d'excellence pour servir la population croissante de jeunes autochtones ainsi que les étudiantes et étudiants adultes. Le sentiment

d'appartenance à la communauté encouragé par ces différents instituts joue un rôle important pour la population autochtone de l'Ontario. Cependant, il y a aussi de grands avantages à augmenter le nombre d'ententes de coopération à long terme avec des universités, des collèges, des employeurs et les gouvernements.

Orientations futures

Les établissements d'enseignement postsecondaire ont besoin d'élaborer des plans de collaboration à long terme pour atteindre leurs vastes objectifs, à savoir offrir une gamme complète de programmes et de services de qualité et assurer l'accès aux études supérieures des Ontariennes et Ontariens, y compris les communautés francophones, rurales et du Nord. Ces établissements et, plus encore, leurs étudiantes et étudiants, tireront avantage de l'élaboration de programmes complémentaires, de systèmes communs de soutien administratif et d'investissements stratégiques dans la technologie et l'apprentissage électronique. Le secteur postsecondaire doit être guidé par de larges objectifs et prévoir de vastes stratégies afin de rassembler le leadership, les partenariats et les ressources qui lui permettront de répondre à la diversité des besoins tout en maintenant des normes élevées.

Cela devrait permettre de créer un cadre qui reconnaisse que le public attend des universités, des collèges et des gouvernements qu'ils coopèrent pour le bien des étudiantes et étudiants, de l'économie et des communautés. Ce processus devrait être amorcé par le gouvernement avec pleine participation du secteur postsecondaire ainsi que des étudiantes et étudiants, des entreprises et des communautés. Il devrait être précis et rapide, tenir compte des initiatives fondamentales de coopération dont témoignent les réponses au Groupe d'étude, du rythme de l'évolution à l'échelle internationale et de l'approche de l'année fatidique 2003.

Le Groupe d'étude reconnaît que les universités sont des établissements plus anciens et mieux établis qui fonctionnent dans un cadre législatif différent de celui des collèges. Ce sont des sociétés à but non lucratif, chacune avec sa propre charte. C'est ce qui a permis aux universités de modifier leurs mandats et de différencier leurs spécialités en termes de programmes, de recherche et d'enseignement. Les collèges n'ont que 35 ans d'existence et sont réglementés comme des organismes de la Couronne. Ils ont besoin de modifications législatives qui leur donnent la possibilité de changer leur mandat et de répondre aux exigences économiques et sociales de leur région (voir le chapitre sur la nouvelle charte des collèges).

Le Groupe d'étude s'est intéressé à l'expérience d'autres secteurs en matière de regroupement et de restructuration. Les moteurs ont souvent été le besoin de réduire ou de contenir les coûts et de créer des entités viables grâce à des économies d'échelle. En ce qui concerne les possibilités d'économie d'échelle à l'avenir, les publications sur les économies réalisées grâce aux fusions n'indiquent pas que le regroupement d'établissements de la taille de la plupart des collèges ou des universités de l'Ontario permette de faire des économies considérables, particulièrement s'ils émergent de plusieurs années de compressions financières[11]. De même, les économies liées à la taille ne sont significatives qu'à l'échelon inférieur

[11] Wallace Steven, *In Search of Vision and Values: The Minnesota Higher Education Merger. New Directions for Community Colleges*, n° 102, été 1998.

de la gamme des effectifs, généralement établi à 500 étudiantes et étudiants[12]. Peu d'établissements de l'Ontario s'inscrivent au-dessous de ce seuil. Le Collège des Grands Lacs, à Toronto, est l'un de ces établissements et a été créé au cours des cinq dernières années pour servir les étudiantes et étudiants francophones.

Compte tenu des recherches sur les fusions effectuées dans d'autres territoires de compétence, et du fait que la demande de capacité augmentera sensiblement à l'avenir et que les coûts du secteur postsecondaire ont déjà été fortement réduits, le Groupe d'étude ne voit guère d'avantages à imposer des regroupements. La lenteur de la croissance du Collège des Grands Lacs s'explique par bien des raisons, notamment le manque initial de transferts des programmes existants des établissements bilingues, comme cela a été le cas pour les deux autres collèges francophones. Sa viabilité à venir dépend d'une forte collaboration avec les écoles secondaires francophones et d'autres établissements francophones et bilingues, et d'autres occasions de coopération qui lui permettent d'étendre son auditoire par l'intermédiaire de l'apprentissage électronique en français (voir les propositions de collaboration avec le Collège Boréal, le Collège des Grands Lacs et Contact Nord, page 54).

Le Groupe d'étude conclut qu'il doit y avoir un équilibre entre la viabilité financière et la capacité d'élaborer et de dispenser des programmes et des services de qualité aux étudiantes et étudiants. Chaque cas doit être évalué en fonction de ses mérites individuels, des résultats attendus et des avantages désirés pour les étudiantes et étudiants et la collectivité. Une seule solution à l'emporte-pièce ne permettra pas de répondre aux aspirations et aux besoins divers des Ontariennes et Ontariens.

On prévoit que les efforts de collaboration dans le secteur postsecondaire apporteront beaucoup plus d'avantages, y compris une réduction des coûts, comme en témoignent les propositions présentées et la recherche de PricewaterhouseCoopers.

RECOMMANDATION : ÉTENDRE LES OBJECTIFS POUR LE XXIe SIÈCLE

16. Le gouvernement devrait reconnaître la contribution qu'apporte la différentiation des établissements d'enseignement postsecondaire à la plus grande participation des régions et des populations particulières au développement économique, social et communautaire.

Cette reconnaissance devra s'accompagner de plans concrets et non de stratégies générales et se concentrer sur la planification, les effets et les résultats mesurables.

RECOMMANDATION : FACILITER LA DIFFÉRENTIATION

17. Envisager le modèle polytechnique et les établissements « hôtes » possibles pour étendre les choix en matière d'éducation postsecondaire en Ontario et établir ce modèle dans la nouvelle charte des collèges.

18. Éliminer les secteurs de recrutement définis par le gouvernement pour les collèges d'arts appliqués et de technologie. Les collèges devraient avoir la souplesse et la latitude nécessaires pour conclure des ententes de

[12] Brinkman Paul T. et Larry L. Leslie, *Economies of Scale in Higher Education: 60 Years of Research, The Review of Higher Education*, vol. 10, n° 1, automne 1986.

collaboration n'importe où dans la province, dans le pays ou dans le monde.

Les secteurs de recrutement actuels des collèges sont limités et ne correspondent pas aux mouvements de la population étudiante qui est devenue extrêmement mobile. Ces frontières sont dépassées, car elles ne reconnaissent pas le rôle plus vaste des collèges dans le développement économique régional à titre de centres d'excellence spécialisés devant répondre à des demandes nationales et internationales.

RECOMMANDATION : ENCOURAGER LES VOCATIONS COMPLÉMENTAIRES GRÂCE À LA COLLABORATION

19. Aligner les incitatifs offerts aux établissements d'enseignement postsecondaire sur les efforts qu'ils déploient pour conclure des ententes de collaboration en reconnaissant le fait que la collaboration est encore plus essentielle et urgente pour les établissements francophones et ruraux et les établissements du Nord.

Cela signifie qu'il faudra probablement modifier le financement actuel des établissements d'enseignement postsecondaire francophones et des régions rurales et du Nord en reconnaissance de leurs différents mandats pour leur permettre de servir leurs communautés.

Il faudra encourager les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord et leurs partenaires communautaires à tirer parti du plan défini dans le document *Ensemble pour le Nord 2000-2001* et à maximiser l'utilisation de l'infrastructure et des ressources existantes, à attirer et à retenir les étudiantes et étudiants et à élaborer des programmes complémentaires pour réduire, sinon éliminer les chevauchements.

Il faudra nommer une conseillère ou un conseiller spécial chargé de favoriser la collaboration entre les établissements francophones et du Nord qui aura le pouvoir de faciliter la conclusion d'ententes de collaboration et de faire des recommandations sur les changements de financement ou d'autres arrangements pour assurer la viabilité des établissements francophones et ruraux et des établissements du Nord.

RECOMMANDATION : GARANTIR L'ACCÈS

20. Cibler certains des fonds affectés pour permettre aux populations particulières – autochtones et francophones, par exemple – d'avoir pleinement accès aux possibilités d'éducation.

Les gouvernements fédéral et provincial devraient tous deux reconnaître qu'il faut augmenter le coût par étudiante ou étudiant pour appuyer l'accès à l'éducation postsecondaire parmi ces communautés et la rendre plus abordable.

21. Maintenir et renforcer le rôle des collèges en matière d'accès et de rattrapage pour répondre aux besoins de populations particulières dans les régions urbaines et rurales et dans les régions économiquement défavorisées.

Une nouvelle charte pour les collèges

...LA VOIE DE L'AVENIR

Les collèges de l'Ontario représentent une réussite exemplaire dans le secteur postsecondaire au Canada. Depuis leur création il y a 35 ans, ils n'ont cessé d'offrir à leurs étudiantes et étudiants un enseignement accessible, abordable et de haute qualité. Il suffit, pour se faire une idée de leur performance, de constater la croissance constante de leurs effectifs, le taux impressionnant d'emploi de leurs diplômées et diplômés, les partenariats qu'ils ont su forger avec le secteur économique et leur contribution inestimable à la vie des communautés au sein desquelles ils se sont intégrés. Les collèges de l'Ontario ont réellement su définir les normes de l'enseignement postsecondaire en Ontario.

S'adapter au changement

Le succès des collèges de l'Ontario repose en partie sur leur capacité de prévoir les changements et de s'y adapter. Dans le passé, les collèges ont su composer avec les pressions dues à la conjoncture et à leur fonctionnement. Ils ont compensé dans l'immédiat la hausse des effectifs et la baisse de leurs subventions de fonctionnement en augmentant les droits de scolarité et en trouvant de nouvelles sources de recettes.

Une étude commandée à KPMG par l'ACAATO, intitulée *Future College Capacity Issues Resulting from the Double Cohort and Other Demographic Considerations* (novembre 2000), soutient que le modèle de gestion actuel limite les activités et la souplesse des collèges de même que leur capacité de réagir à des changements soudains comme une hausse des effectifs. Les collèges sont mal placés pour composer avec cette hausse, s'accommoder de leurs installations actuelles et recruter le personnel enseignant nécessaire. Contrairement aux universités, les collèges sont actuellement des organismes de la Couronne; à ce titre, ils doivent se conformer aux normes du Ministère en matière d'administration et de gestion financière. Ils rémunèrent et récompensent leur personnel enseignant conformément aux décisions ministérielles, qui ne reflètent ni la situation du marché mondial ou local ni leur niveau de compétence. Ils doivent demander l'autorisation du Ministère avant de conclure des ententes de partenariat comportant le partage des risques, ne peuvent donner des biens en garantie pour financer leur dette à long terme et doivent répondre à leurs besoins financiers à long terme à même leurs subventions de fonctionnement, les droits de scolarité et leurs autres recettes de l'année courante.

Les collèges sont sur le point de subir une croissance qui ne peut être financée uniquement à partir des droits de scolarité et des subventions annuelles de fonctionnement. Pour leur permettre de préserver la qualité de leurs services et leur capacité d'adaptation, il faut revoir divers aspects liés aux politiques et à la gestion. De toute évidence, il faut prendre des décisions dès aujourd'hui pour préparer l'avenir des collèges.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Améliorer la gestion et la reddition de comptes

Le Groupe d'étude a reçu les observations de nombreux intervenants et intervenantes du secteur collégial. Certaines de leurs propositions portent sur la gestion et la reddition de comptes dans la nouvelle charte.

- **A New College Charter, Collège Sheridan** – proposition visant la création d'une nouvelle charte qui responsabiliserait les conseils d'administration locaux afin de permettre aux collèges d'établir des critères d'excellence et d'accès fondés sur leur propre mission en fonction des besoins de leur communauté.
- **High Quality Education, Access for Students Affordability and Accountability, Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario** – mémoire décrivant le point de vue des étudiantes et étudiants sur l'aide financière, la gestion, les systèmes d'information, les droits de scolarité et le transfert des crédits.
- **Streamlining of Program Approval Process, Collège Georgian** – mémoire sur le processus d'approbation actuel de la province et le fait que les centres d'excellence déjà établis ne sont pas suffisamment reconnus, ce qui entraîne des chevauchements inutiles et coûteux dans les nouveaux programmes de différents collèges.
- **System Wide Efficiencies for Learner Centred Reinvestment, Collège Fanshawe** – mémoire proposant d'abolir le Conseil des affaires collégiales, de rationaliser les exigences relatives à la vérification externe, de restructurer le processus d'approbation des programmes et de fusionner les services d'admission des collèges et des universités.

Outre ces propositions et observations, le Groupe d'étude a organisé une table ronde sur la gestion et la reddition de comptes, pendant laquelle les intervenantes et intervenants ont évoqué à plusieurs reprises le rôle du conseil d'administration et sa responsabilité en matière de ressources humaines. Dans son mémoire au Groupe d'étude, le Comité des présidents a décrit comme une priorité générale ses mesures visant à adopter de meilleurs modèles de gestion des ressources humaines. Depuis 1997, les collèges cherchent à remplacer les éléments inefficaces du processus de négociation collective qui ne sont pas soumis à la reddition de comptes. On sait que le Conseil des affaires collégiales est un mandataire du gouvernement, mais il n'est pas aussi évident qu'il soit accepté comme mandataire de l'employeur, c'est-à-dire le conseil d'administration du collège. Cette question a également été soulevée pendant les séances de la table ronde :

> *Les 25 collèges sont unanimes pour réclamer un nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Nous devons pouvoir élire localement les membres de notre conseil d'administration.*
> – Président de collège

> *Il faut revoir les structures d'autorité et de responsabilité y compris l'approbation des programmes et les relations de travail afin que le conseil d'administration se concentre sur son rôle d'organe dirigeant du collège.*
> – Président de collège

Regarder vers l'avenir

Les intervenantes et intervenants ont décrit clairement au Groupe d'étude les défis et exigences du passé, mais il s'agit maintenant de se tourner vers l'avenir. Que seront les collèges au XXIe siècle? Parviendront-ils à l'excellence au palier mondial? C'est depuis la publication, en mars 1999, du rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario (CEIO), qui réclame une nouvelle charte pour les

Améliorer la gestion et la reddition de comptes

Le Groupe d'étude a reçu les observations de nombreux intervenants et intervenantes du secteur collégial. Certaines de leurs propositions portent sur la gestion et la reddition de comptes dans la nouvelle charte.

- **A New College Charter, Collège Sheridan** – proposition visant la création d'une nouvelle charte qui responsabiliserait les conseils d'administration locaux afin de permettre aux collèges d'établir des critères d'excellence et d'accès fondés sur leur propre mission en fonction des besoins de leur communauté.
- **High Quality Education, Access for Students Affordability and Accountability, Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario** – mémoire décrivant le point de vue des étudiantes et étudiants sur l'aide financière, la gestion, les systèmes d'information, les droits de scolarité et le transfert des crédits.
- **Streamlining of Program Approval Process, Collège Georgian** – mémoire sur le processus d'approbation actuel de la province et le fait que les centres d'excellence déjà établis ne sont pas suffisamment reconnus, ce qui entraîne des chevauchements inutiles et coûteux dans les nouveaux programmes de différents collèges.
- **System Wide Efficiencies for Learner Centred Reinvestment, Collège Fanshawe** – mémoire proposant d'abolir le Conseil des affaires collégiales, de rationaliser les exigences relatives à la vérification externe, de restructurer le processus d'approbation des programmes et de fusionner les services d'admission des collèges et des universités.

Outre ces propositions et observations, le Groupe d'étude a organisé une table ronde sur la gestion et la reddition de comptes, pendant laquelle les intervenantes et intervenants ont évoqué à plusieurs reprises le rôle du conseil d'administration et sa responsabilité en matière de ressources humaines. Dans son mémoire au Groupe d'étude, le Comité des présidents a décrit comme une priorité générale ses mesures visant à adopter de meilleurs modèles de gestion des ressources humaines. Depuis 1997, les collèges cherchent à remplacer les éléments inefficaces du processus de négociation collective qui ne sont pas soumis à la reddition de comptes. On sait que le Conseil des affaires collégiales est un mandataire du gouvernement, mais il n'est pas aussi évident qu'il soit accepté comme mandataire de l'employeur, c'est-à-dire le conseil d'administration du collège. Cette question a également été soulevée pendant les séances de la table ronde :

> *Les 25 collèges sont unanimes pour réclamer un nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Nous devons pouvoir élire localement les membres de notre conseil d'administration.*
> – Président de collège

> *Il faut revoir les structures d'autorité et de responsabilité y compris l'approbation des programmes et les relations de travail afin que le conseil d'administration se concentre sur son rôle d'organe dirigeant du collège.*
> – Président de collège

Regarder vers l'avenir

Les intervenantes et intervenants ont décrit clairement au Groupe d'étude les défis et exigences du passé, mais il s'agit maintenant de se tourner vers l'avenir. Que seront les collèges au XXIe siècle? Parviendront-ils à l'excellence au palier mondial? C'est depuis la publication, en mars 1999, du rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario (CEIO), qui réclame une nouvelle charte pour les

collèges, que l'on se pose ces questions. Le Groupe d'étude appuie la façon d'envisager l'avenir du CEIO en ce qui concerne les collèges et le rôle important qu'ils jouent dans l'éducation postsecondaire en Ontario et propose d'y apporter certaines améliorations pour la renforcer.

Le but poursuivi est le suivant :

- Assurer un enseignement et une formation de haute qualité;
- Veiller à ce que les étudiantes et étudiants, de même que les employeurs, sachent s'adapter aux nouvelles technologies;
- Jouer un rôle clé en matière de croissance économique et de contribution à la prospérité durable;
- Atteindre un niveau d'excellence globale, d'après les résultats obtenus.

On concrétisera ces objectifs de la façon suivante :

- Promotion de partenariats actifs et continus avec le secteur privé;
- Adoption d'approches novatrices pour doter les étudiantes et étudiants des compétences dont elles et ils auront besoin;
- Collaboration accrue entre les collèges et les universités;
- Plus grande spécialisation sanctionnée par des grades d'études appliquées et des recherches appliquées;
- Accent mis en permanence sur l'accès.

Aux fins des discussions du Groupe d'étude, nous avons défini la « charte » comme le cadre législatif, réglementaire et décisionnel dans lequel évoluent les collèges.

Au-delà du *statu quo*

Cette « nouvelle charte des collèges » se veut un cadre qui traduira la façon d'envisager les collèges à l'avenir en modèles de gestion et d'administration appropriés pour en garantir l'exécution. Ces modèles de gestion devront :

Tenir compte des tendances et des exigences auxquelles les collèges sont confrontés

- Capacité de suivre les tendances du marché et d'y réagir;
- Capacité d'explorer les sources potentielles de recettes qui ne proviennent pas des droits payés par les étudiantes et étudiants;
- Capacité de se concentrer sur leur mission essentielle d'enseignement et de formation;
- Capacité de composer avec tous les niveaux de réglementation, les procédés et les systèmes de contrôle administratif;
- Impératif de compétitivité dans un environnement contrôlé par le gouvernement.

Réaliser la vision du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario

- Partenariats avec les secteurs public et privé;
- Accroissement de la coopération entre les collèges et les universités;
- Satisfaction des besoins des étudiantes et étudiants, notamment en matière de transfert des crédits et de programmes menant à des diplômes dans des disciplines appliquées.

Relever les défis de l'avenir, c'est-à-dire

- Accroître le niveau de spécialisation et de différenciation de chaque collège;
- Faire face à des hausses immédiates des effectifs;
- Intensifier la collaboration au sein du secteur postsecondaire.

Veiller à ce que les collèges rendent compte de l'utilisation des deniers publics

- Rapports annuels proposant une comparaison des résultats avec les repères établis;
- Représentantes et représentants élus de la communauté, de la population étudiante et des employeurs aux conseils locaux;
- Rapports avec le gouvernement définis dans des ententes énonçant la mission de chaque collège.

Les intervenantes et intervenants ont dit à maintes reprises au Groupe d'étude que le *statu quo* ne représente pour personne une solution viable. Pour vérifier cette affirmation, nous avons essayé de déterminer comment cette nouvelle façon d'envisager l'avenir ou « nouvelle vision »pourrait être mise en œuvre dans le cadre du régime collégial actuel. Sans changements législatifs, réglementaires et décisionnels, il faudrait, pour ce faire, continuer de s'appuyer sur des approches centralisées émanant du gouvernement. Ce n'est pas là le scénario idéal.

La « nouvelle vision » dans le cadre du *statu quo* :

- **Le contrôle de la qualité** reposerait sur l'approbation du gouvernement et l'établissement d'indicateurs de rendement.
- **La compétitivité et la faculté d'adaptation** reposeraient également sur les approbations du gouvernement et non sur les exigences des étudiantes et étudiants et des employeurs.
- **La faculté de répondre aux besoins du marché** dépendrait de la rapidité des approbations du gouvernement et des ressources dont dispose le Ministère.
- **Le rôle des collèges dans le développement économique** serait établi en vertu de plans régionaux de développement économique gérés par le gouvernement. La collaboration entre les intervenantes et intervenants serait dirigée par le gouvernement.
- **Des indicateurs de rendement et des repères seraient établis aux fins des rapports annuels.**

Il serait difficile et illogique de continuer d'imposer des contrôles centralisés à un secteur de plus en plus décentralisé; en effet, le Ministère ne pourrait se tenir au courant des activités qui ont lieu dans les collèges. Il aurait besoin de ressources supplémentaires pour diriger les missions spécialisées et les projets de développement économique des collèges. Le personnel du Ministère devrait se tenir beaucoup mieux au courant des partenariats entre les secteurs public et privé et des nouvelles technologies, et être bien plus en mesure de contrôler toutes les propositions de partenariat prévoyant le partage des avantages et des risques. Il faudrait également veiller à implanter des stratégies appropriées d'évaluation des risques et de gestion.

Après avoir comparé le modèle de gestion et les pratiques administratives en vigueur actuellement et les exigences de la nouvelle façon d'envisager l'avenir, **le Groupe d'étude a conclu que le modèle de gestion et d'administration en place ne permettrait pas de concrétiser la nouvelle vision**. Il est évident que la loi qui a créé les collèges il y a 35 ans est périmée, et qu'elle reflète les croyances de l'époque au sujet du rôle du gouvernement dans le développement, la planification et le contrôle centralisé de l'économie. Les établissements du XXIe siècle ne peuvent plus s'appuyer sur un modèle économique qui remonte aux années 60.

La nouvelle charte pour les collèges

Il existe un consensus concernant ce que les collèges devraient être à l'avenir, mais la voie à prendre pour concrétiser cette vision demeure incertaine.

Des efforts soutenus ont été déployés pour trouver de nouveaux modèles de gestion et d'administration. L'ACAATO a rédigé un document et mené des consultations sur la nouvelle charte des collèges, y compris les besoins stratégiques que cela va entraîner en matière de ressources humaines. L'ACAATO a également commandé un rapport sur les modèles de gestion et les pratiques administratives que les collèges pourraient adopter. Ce rapport[13] donne un aperçu des lignes directrices du gouvernement à l'intention des organismes de la Couronne et décrit différentes options relativement aux rapports entre les collèges et le gouvernement.

Le Groupe d'étude a également répertorié des modèles de gestion que l'on pourrait mettre en œuvre pour réaliser la vision des collèges pour le XXIe siècle. Ces modèles sont semblables à ceux qu'a relevés l'ACAATO :

- **Modèle actuel** – le *statu quo*, c'est-à-dire un organisme de la Couronne sur lequel le gouvernement exerce un contrôle étroit en matière d'administration et de gestion;
- **Renforcement des pouvoirs** – le *statu quo* assorti de pouvoirs supplémentaires approuvés par le gouvernement en matière d'administration et de gestion;
- **Entité nouvelle dotée d'une charte** – chaque collège devient un organisme à but non lucratif régi par une loi commune qui définit ses fonctions et responsabilités;
- **Charte de type universitaire** – chaque collège est un organisme à but non lucratif régi par sa propre loi;
- **Modèle d'organisme privé, à but lucratif** – modèle prévu dans la nouvelle *Loi de 2000 favorisant le choix et l'excellence au niveau postsecondaire.*

[13] *A Report to ACAATO on Alternative Relationship Models Between the Government and Colleges.*

Il a été jugé irréalisable d'adopter 25 chartes distinctes de type universitaire pour le secteur collégial. Le modèle d'organisme privé à but lucratif pourrait être retenu dans le cas de nouveaux projets, mais pas pour l'éducation publique dont les actifs appartiennent à la population. Quant au modèle de renforcement des pouvoirs, bien qu'il présente certains avantages, il n'offre en fait qu'une solution à court terme pour résoudre les problèmes récurrents du passé et satisfaire aux exigences du Ministère, sans toutefois déboucher sur une vision nouvelle. On se demande également pourquoi le Ministère assumerait entièrement la responsabilité de l'examen, de l'établissement des politiques et procédures administratives et de l'approbation des ententes de partenariats, compte tenu du fait que le financement provenant des deniers publics dépasse à peine 40 pour 100 des ressources totales, et même 25 pour 100 dans certains collèges. Trente-cinq ans après leur création, les conseils d'administration indépendants et la direction des collèges devraient pouvoir gérer leurs activités de façon responsable et rendre compte des résultats qu'ils obtiennent et de l'usage qu'ils font des ressources publiques.

Pour examiner quelles solutions de rechange pourraient être apportées au *statu quo*, nous avons tenté de déterminer comment la « nouvelle vision » pourrait être réalisée dans le cadre d'une « nouvelle charte pour les collèges ». Des changements au cadre législatif, réglementaire et décisionnel permettraient d'y parvenir grâce à des missions variables et à un leadership stratégique de la part du gouvernement. Le scénario proposé est le suivant :

Une nouvelle charte pour une nouvelle vision – Entité nouvelle

- **Le contrôle de la qualité** reposerait sur des pratiques exemplaires, sur l'apport du corps professoral, des étudiantes et étudiants et des entreprises à l'élaboration et à l'examen des programmes et sur des indicateurs de rendement. Les normes d'apprentissage seraient établies et les programmes accrédités par la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire.
- **La compétitivité et la faculté d'adaptation** reposeraient sur les besoins des étudiantes et étudiants, de la communauté et des employeurs.
- **La faculté de répondre aux besoins du marché** reposerait sur des programmes à jour, et sur des instructrices et instructeurs clés du collège travaillant en collaboration avec les comités consultatifs sur les programmes.
- **Les collèges joueraient un rôle de premier plan dans l'économie régionale** en collaboration avec d'autres établissements du secteur public, en tant que ressources mises à la disposition des entreprises locales et forces d'attraction des entreprises. Cette collaboration serait fonction des besoins communautaires ou régionaux dans le cadre général de l'enseignement postsecondaire en Ontario.
- **La mission particulière de chaque collège serait établie dans un protocole d'entente signé avec le gouvernement.**
- **Des indicateurs de rendement et des repères** seraient établis aux fins des rapports annuels.

La solution paraissant la plus apte à réaliser la vision du XXIe siècle consiste en la création d'une entité nouvelle régie par une charte. Ce mode de gestion suppose la reconnaissance des diverses missions de chaque établissement tout en prévoyant une stratégie au niveau provincial pour ce secteur de l'enseignement postsecondaire. Il garantit également la souplesse requise pour que les collèges puissent garantir une éducation d'excellente qualité, tout en tenant compte des besoins des étudiantes et étudiants, des employeurs et de la région. Il facilite le partenariat entre les collèges et le monde des affaires, ainsi qu'entre les collèges et

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

les autres intervenants du secteur postsecondaire. Il définit clairement les attentes en matière de formation, les fonctions et les responsabilités respectives et peut donc permettre de renforcer les relations de transparence entre le collège et le Ministère. Le gouvernement nommerait les membres des conseils d'administration proportionnellement au niveau de financement public octroyé aux différents collèges.

Des responsabilités claires et leurs avantages

- Le gouvernement établit les orientations et « dirige » le secteur.
- Les conseils d'administration indépendants sont responsables et comptables de leurs actions.
- L'assurance de la qualité s'appuie sur des pratiques exemplaires, des indicateurs de rendement et l'accréditation.
- Les étudiantes et étudiants ont leur mot à dire.
- Les collèges jouissent d'occasions multiples de conclure des partenariats avec d'autres organismes du secteur public.
- Les collèges ont la possibilité de conclure des partenariats avantageux avec le secteur privé.
- Ces partenariats offrent des possibilités de retombées commerciales.
- Les collèges ont la capacité de recruter dans des domaines de compétence compétitifs au plan mondial.
- La rémunération peut être adaptée à la conjoncture du marché local et mondial.
- Les collèges publient des rapports pour rendre compte au public de leurs activités.

Orientations futures

Le passage à ce nouveau modèle de gestion devrait se faire progressivement et de façon réfléchie, sur une période de trois ans. La nouvelle charte des collèges n'est pas un continuum linéaire qui comporte un point final. Elle prévoit au contraire toute une gamme d'options fondée sur les atouts et le leadership propres au secteur des collèges à l'appui des objectifs publics relatifs à l'enseignement postsecondaire. Ce cheminement progresse dans la mesure où les pratiques administratives nécessaires sont en place, où les établissements ont la capacité de prendre en charge de nouvelles responsabilités et où la qualité peut être garantie aux étudiantes et étudiants de même qu'aux employeurs.

Certains collèges trouveront leur spécificité en offrant des programmes d'études générales diversifiés et de qualité aux habitantes et habitants de leur région ou de leur collectivité. D'autres desserviront une « communauté » sectorielle et non plus géographique. D'autres encore proposeront l'admission à leurs programmes à des groupes précis et à des groupes ayant des besoins particuliers. Certains collèges dispenseront des programmes sanctionnés par des grades d'études appliquées et se concentreront sur la possibilité d'entreprendre des recherches appliquées. De nouveaux instituts polytechniques pourraient voir le jour.

La collaboration étroite sur le plan administratif et la mise en commun des services permettront aux collèges de collaborer et aux étudiantes et étudiants de profiter de cette coopération. Les accords de transfert ou de reconnaissance de crédits et les programmes de collaboration seront plus nombreux et concentrés sur des domaines

les autres intervenants du secteur postsecondaire. Il définit clairement les attentes en matière de formation, les fonctions et les responsabilités respectives et peut donc permettre de renforcer les relations de transparence entre le collège et le Ministère. Le gouvernement nommerait les membres des conseils d'administration proportionnellement au niveau de financement public octroyé aux différents collèges.

Des responsabilités claires et leurs avantages

- Le gouvernement établit les orientations et « dirige » le secteur.
- Les conseils d'administration indépendants sont responsables et comptables de leurs actions.
- L'assurance de la qualité s'appuie sur des pratiques exemplaires, des indicateurs de rendement et l'accréditation.
- Les étudiantes et étudiants ont leur mot à dire.
- Les collèges jouissent d'occasions multiples de conclure des partenariats avec d'autres organismes du secteur public.
- Les collèges ont la possibilité de conclure des partenariats avantageux avec le secteur privé.
- Ces partenariats offrent des possibilités de retombées commerciales.
- Les collèges ont la capacité de recruter dans des domaines de compétence compétitifs au plan mondial.
- La rémunération peut être adaptée à la conjoncture du marché local et mondial.
- Les collèges publient des rapports pour rendre compte au public de leurs activités.

Orientations futures

Le passage à ce nouveau modèle de gestion devrait se faire progressivement et de façon réfléchie, sur une période de trois ans. La nouvelle charte des collèges n'est pas un continuum linéaire qui comporte un point final. Elle prévoit au contraire toute une gamme d'options fondée sur les atouts et le leadership propres au secteur des collèges à l'appui des objectifs publics relatifs à l'enseignement postsecondaire. Ce cheminement progresse dans la mesure où les pratiques administratives nécessaires sont en place, où les établissements ont la capacité de prendre en charge de nouvelles responsabilités et où la qualité peut être garantie aux étudiantes et étudiants de même qu'aux employeurs.

Certains collèges trouveront leur spécificité en offrant des programmes d'études générales diversifiés et de qualité aux habitantes et habitants de leur région ou de leur collectivité. D'autres desserviront une « communauté » sectorielle et non plus géographique. D'autres encore proposeront l'admission à leurs programmes à des groupes précis et à des groupes ayant des besoins particuliers. Certains collèges dispenseront des programmes sanctionnés par des grades d'études appliquées et se concentreront sur la possibilité d'entreprendre des recherches appliquées. De nouveaux instituts polytechniques pourraient voir le jour.

La collaboration étroite sur le plan administratif et la mise en commun des services permettront aux collèges de collaborer et aux étudiantes et étudiants de profiter de cette coopération. Les accords de transfert ou de reconnaissance de crédits et les programmes de collaboration seront plus nombreux et concentrés sur des domaines

sectoriels et stratégiques de l'enseignement et de la formation, ce qui fera ressortir les domaines vers lesquels orienter des investissements publics stratégiques.

Cette évolution sera rendue possible grâce à divers mécanismes et stratégies : identification et communication de pratiques exemplaires, évaluations individuelles et générales, examens financiers, évaluation des risques. La première année de cette transition comportera l'évaluation des points forts et le développement des capacités nécessaires. À la fin de cette première année, tous les collèges auront acquis une autonomie accrue et auront mis en place de bonnes pratiques financières et administratives ainsi qu'une gestion efficace et responsable. Lors de la deuxième et de la troisième année, les collèges continueront de bâtir sur ces assises, et certains pourront se différencier et se spécialiser.

De l'avis du Groupe d'étude, cette proposition représente la recommandation de changement la plus significative; il importe donc d'élaborer un plan de transition. Ce plan, qui figure à l'annexe D du présent rapport, énonce les principaux éléments qui permettront de se diriger vers un nouveau modèle de gestion[14]. Il énumère les principales fonctions et responsabilités des conseils d'administration et de la direction des collèges : enseignement de haute qualité, preuves à l'appui; gestion efficace et responsable; gestion stratégique des ressources humaines; saines pratiques financières et administratives; capacité et savoir-faire nécessaires pour conclure des partenariats. Le plan de transition établit les stratégies et mécanismes qui permettront aux collèges de remplir leurs fonctions et responsabilités dans l'avenir, ainsi que les facteurs de succès qui garantiront leur évolution.

RECOMMANDATION : UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLÈGES

22. Élaborer pour les collèges une nouvelle charte selon le modèle de gestion et les pratiques administratives d'une société à but non lucratif exploitée dans un cadre législatif commun.

RECOMMANDATION : PLAN DE TRANSITION VERS LA NOUVELLE CHARTE

23. Élaborer un plan de transition réfléchi pour établir le cadre législatif, réglementaire et décisionnel de la nouvelle charte des collèges.

Ce cadre englobera les modèles de gestion et les pratiques administratives. Le plan de transition que propose le Groupe d'étude est conçu pour aider le secteur collégial à mettre en œuvre la nouvelle charte et la nouvelle vision.

La transition s'échelonnera sur une période limitée; le Ministère devrait la faciliter au moyen de ressources spécialisées. Les collèges devraient disposer de ressources financières et spécialisées pour évaluer leurs progrès et prendre les mesures nécessaires pour créer la nouvelle entité.

24. Abolir le Conseil des affaires collégiales.

L'établissement d'un cadre législatif commun qui établit les fonctions et responsabilités de conseils d'administration indépendants et responsables et la mise en œuvre du plan de transition rendent inutile le Conseil des affaires collégiales.

---

[14] Voir l'annexe D, « *Une nouvelle charte pour les collèges : Plan de transition* ».

Reddition de comptes et rapports

...RATIONALISATION DES PROCÉDÉS

Dix ans de dialogue

L'intérêt que suscitent la reddition de comptes et la publication de rapports dans le domaine de l'enseignement postsecondaire ne date pas d'hier; ces questions ont été étudiées à maintes reprises depuis dix ans dans différents rapports et études et par divers groupes de travail. Ces préoccupations dépassent d'ailleurs les frontières de l'Ontario et du Canada. La reddition de comptes au palier postsecondaire fait l'objet de débats animés dans le monde entier. Dans presque tous les pays développés, on se demande comment rendre les institutions publiques plus comptables, en faisant en sorte qu'elles répondent aux attentes de la population, dispensent une éducation d'excellente qualité et respectent leur mission et leur mandat.

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a reçu des observations d'une foule d'intervenantes et intervenants du milieu de l'enseignement postsecondaire, dont bon nombre sont eux-mêmes plongés dans ce débat sur la reddition de comptes et les rapports.

- Le Groupe de travail sur l'obligation redditionnelle des universités a lancé ce débat en 1993 en réclamant un cadre redditionnel plus solide, des organismes de gestion plus efficace, une meilleure gestion de l'information et l'établissement d'un organe de surveillance indépendant.
- Après un examen du cadre redditionnel et de l'établissement de rapports des collèges en 1996, puis à nouveau en 1998, le vérificateur provincial a réitéré la nécessité d'établir des objectifs clairs et mesurables, d'implanter des systèmes efficaces de contrôle et de déclaration du rendement, de publier des rapports sur l'atteinte des objectifs, d'améliorer la collaboration et d'adopter des politiques de financement cohérentes.
- En 1997, l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO) a publié le document intitulé *An Accountability Framework for Ontario's Community Colleges* qui comprend des principes directeurs concernant l'obligation redditionnelle et l'évaluation du rendement des collèges en fonction de la satisfaction de la population étudiante, de la situation des diplômées et diplômés, de la satisfaction de ces dernières et derniers et des employeurs et de l'assurance de la qualité.
- Également en 1997, le ministre des Finances a annoncé un projet de loi portant sur la responsabilité dans le secteur public, qui obligera les institutions à répondre à des objectifs et à obtenir des résultats clairement établis, à évaluer leur rendement et à rendre compte de leurs progrès.
- Le Ministère a instauré des indicateurs de rendement pour mesurer le degré d'excellence et de responsabilité dans les collèges et universités. En 1998-1999, le gouvernement a annoncé que tous les établissements postsecondaires qui participent au Régime de prêts aux étudiantes et étudiants de l'Ontario seront tenus de fournir aux étudiantes et étudiants des indicateurs de rendement, c'est-à-dire le taux d'emploi des diplômées et diplômés, les taux d'obtention du diplôme et les taux de défaut de paiement des prêts.
- En 1999, dans le cadre de son examen général du cadre redditionnel du Ministère touchant le financement des universités, le vérificateur provincial a souligné la nécessité d'établir des attentes et des objectifs clairs, d'élaborer des rapports d'étape, de créer des procédés d'amélioration continue et de communiquer des pratiques exemplaires. En

réponse à ces observations, le Ministère a entrepris la création d'un cadre redditionnel avec le Conseil des universités de l'Ontario (CUO).

- En 2001, la Commission ontarienne de révision des pratiques financières devrait formuler d'autres recommandations sur la responsabilité dans le secteur public concernant tous les bénéficiaires de paiements de transfert.
- Le 5 janvier 2001 a été publié *Situation professionnelle*, un rapport annuel sur les indicateurs de rendement sur les diplômées et diplômés de collège en 1998-1999.

On retrouve des buts et objectifs pour l'enseignement postsecondaire dans le plan d'activités du Ministère, mais aussi dans des documents tels que le *Plan d'action* et le rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario. Plusieurs engagements représentant des buts et objectifs pour l'enseignement postsecondaire ont été pris :

- Toutes les étudiantes et tous les étudiants de l'Ontario pourront continuer de fréquenter un collège ou une université, si elles et ils le désirent et y sont admissibles.
- Collaboration entre les universités et les collèges pour offrir des programmes conjoints visant à aider les étudiantes et étudiants à trouver un emploi et à passer facilement d'un établissement à un autre.
- Système postsecondaire comptable aux parents, aux contribuables et aux étudiantes et étudiants, qui donne à ceux-ci les connaissances et les compétences dont elles et ils ont besoin pour réussir dans une économie mondiale.
- Excellence au plan international en matière de recherche et d'innovation.

Ces engagements témoignent d'une volonté d'instaurer des mécanismes clairs de reddition de comptes et d'établissement de rapports.

Après dix ans d'étude et d'examen, les enjeux sont évidents et des solutions commencent à se dessiner. Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants s'appuiera sur les connaissances accumulées pour proposer un ensemble de recommandations pratiques et réalisables qui visent à répondre aux besoins déclarés de tous les intervenants et intervenantes du secteur postsecondaire.

Obstacles à la reddition de comptes

L'étude de PricewaterhouseCoopers sur la santé financière des institutions financées par les deniers publics relève un certain nombre d'obstacles touchant l'obligation redditionnelle dans le régime actuel :

> *Les données ne sont pas assez à jour pour permettre une analyse de la situation financière actuelle de chaque institution. Il s'agit là d'une importante faiblesse dans l'ensemble de données des institutions, qui fait en sorte que des décisions importantes s'appuient sur des données périmées qui cachent les problèmes éventuels ou ne les intègrent pas dans l'évaluation du rendement institutionnel comparatif. En outre, les membres du conseil d'administration ou du conseil des gouverneurs et de la direction de chaque institution sont défavorisés au moment de rendre compte des activités de l'année en cours en raison de l'absence de données comparatives en provenance d'institutions concurrentes.*

La voix du public

Bien qu'il ne participe pas toujours activement à l'enseignement postsecondaire, le public finance l'éducation et compte parmi les bénéficiaires d'un système qui contribue au bien-être économique et social de l'ensemble de la société. En tant qu'investisseur, le public est en droit de s'attendre à ce que ses investissements soient bien gérés. Nous reconnaissons que les établissements postsecondaires ont un rôle croissant à jouer en vue de fournir aux membres des générations futures les compétences nécessaires pour devenir des citoyennes et citoyens intelligents et éclairés, ainsi que des travailleuses et travailleurs productifs.

Le Conseil des ministres de l'Éducation a constaté que les Canadiennes et Canadiens, qu'ils aient été ou soient actuellement des étudiantes et étudiants, ont des attentes très claires. Ils s'attendent à ce que l'enseignement postsecondaire :

- Soit abordable et accessible pour les Canadiennes et Canadiens tout au long de leur vie;
- Décerne des titres à des jeunes gens qui sont autonomes, compétents, polyvalents et créatifs, c'est-à-dire qui sont capables de relever les nombreux défis et de saisir les occasions qui se présenteront au cours du XXI[e] siècle;
- Prépare les diplômées et diplômés à obtenir des emplois valorisants;
- Fasse des contributions vitales au bien-être du pays sur les plans social et culturel[15].

La voix des étudiantes et étudiants

Le Groupe d'étude, conscient du fait que les étudiantes et étudiants comptent parmi les intervenantes et intervenants les plus importants et les plus au fait de la situation des collèges, a organisé trois tables rondes spécialement à leur intention. Il a rencontré des groupes d'étudiantes et étudiants et a demandé à des représentantes et représentants de la population étudiante de présenter leurs observations aux tables rondes sur la gestion et la reddition de comptes.

Les participantes et participants à ces séances ont mentionné à plusieurs reprises la nécessité pour les étudiantes et étudiants de participer plus activement au processus décisionnel, d'autant plus qu'elles et ils doivent assumer une part croissante du coût de leur formation. Elles et ils préconisent une représentation et un apport accrus de la population étudiante aux organes de gestion des établissements postsecondaires, et ont affirmé que sa participation ne devrait pas se limiter à des consultations. Les étudiantes et étudiants ont exprimé le souhait d'être mieux représentés au sein des conseils et comités des établissements, et de participer plus activement aux enquêtes, groupes de discussion et autres mécanismes d'évaluation.

Lors d'une rencontre avec les membres du Groupe d'étude, la Fédération canadienne des étudiantes et étudiants – Ontario a soutenu que les étudiantes et étudiants devaient avoir voix au chapitre et être mieux représentés au sein des conseils. Dans son mémoire au Groupe d'étude, intitulé *High Quality Education, Access for Students, Affordability and Accountability*, l'Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario a souligné la nécessité d'intensifier les rapports entre la population étudiante et la direction. L'association

[15] *Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada*, février 1999.

demande que l'existence des associations étudiantes soit garantie par toute modification législative touchant les collèges, et que les dirigeantes et dirigeants de ces associations fassent partie de tous les comités chargés de décisions qui se répercutent sur leurs membres.

La voix des établissements

Le modèle de responsabilité le plus courant au sein des établissements postsecondaires financés par les deniers publics consiste pour le gouvernement à établir un cadre et les objectifs en matière de politiques, à contrôler les réalisations et, dans certains cas, à prévoir des incitatifs pour favoriser l'atteinte de ces objectifs. De leur côté, les organes dirigeants et les directions doivent obtenir des résultats précis en ce qui concerne la qualité de l'enseignement et la réussite des étudiantes et étudiants.

Pour que les organes dirigeants remplissent leurs tâches efficacement, il faut établir une vision et un ensemble de priorités et d'objectifs clairs. Tous les autres éléments du cadre redditionnel s'appuieront sur cette vision.

Leçons tirées de l'extérieur – Reddition de comptes

- **Illinois Commitment: Partnerships, Opportunities and Excellence** – l'État de l'Illinois a rédigé une charte de l'enseignement supérieur dont les objectifs consistent à reconnaître le rôle de l'enseignement postsecondaire dans la croissance économique, à ne pas refuser l'accès aux citoyennes et citoyens en raison de leur situation financière et à améliorer la productivité, la rentabilité et la responsabilité des établissements.
- **The Association of Governing Boards (AGB), États-Unis** – publication d'une déclaration sur la gestion des établissements (*Statement on Institutional Governance*), qui propose un ensemble de pratiques exemplaires et de lignes directrices que les conseils peuvent adapter à leurs besoins. Cette déclaration éclaircit les fonctions et responsabilités et recommande l'adoption de pratiques exemplaires aux fins de la prise de décisions et l'information de gestion. L'AGB a également mené une étude, intitulée *Bridging the Gap Between State Government and Higher Education*, sur les exigences auxquelles doit répondre le personnel d'administration.
- **The Higher Education Funding Council of England, Angleterre** – publication, en 2000, d'une étude contenant une estimation des coûts associés à l'absence de coordination et aux chevauchements au plan de l'établissement de rapports.
- **The Higher Education Funding Council of England in the UK, Angleterre** – élaboration d'un ensemble de mesures du rendement permettant de s'assurer que les décisions en matière de politiques peuvent s'appuyer sur des renseignements cohérents et fiables.
- **Institut canadien d'information sur la santé** – élaboration d'indicateurs généraux qui mesurent de nombreux aspects du rendement, notamment les services, la situation financière et l'efficacité.
- **Department of Education, Training and Youth Affairs, Australie** – publication d'un guide, intitulé *Benchmarking, A Manual for Australian Universities*, qui propose des repères éprouvés dans un format courant et facile à utiliser.

Il est difficile pour les conseils de remplir leurs tâches à moins d'avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évoluent les collèges et de leurs perspectives d'avenir. Étant donné leur responsabilité fiduciaire à l'égard des deniers publics et

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

le climat d'incertitude et d'instabilité du financement, les conseils ont peine à respecter leurs obligations à l'égard des intervenantes et intervenants.

Le fardeau croissant des exigences relatives à la reddition de comptes suscite de plus en plus d'inquiétudes au sein des établissements. Le nombre de rapports réguliers que le Ministère exige chaque année (41 pour les universités et 46 pour les collèges), sans compter le nombre croissant de vérifications spéciales, épuise leurs ressources.

> *Ce qui coûte cher, ce n'est pas tant les honoraires des vérificatrices et vérificateurs que les milliers d'heures que le personnel consacre à préparer les documents sur lesquels s'appuient les vérifications. Le temps et l'argent consacrés à ces rapports ne peuvent être consacrés à l'accomplissement de notre mission première, celle de fournir une éducation et des services d'excellente qualité à nos étudiantes et étudiants.*
> – Vice-président d'université

Améliorer les rapports

L'ACAATO et le CUO ont insisté sur la nécessité d'établir un équilibre entre les exigences relatives aux rapports et les objectifs touchant la reddition de comptes :

- Le document ***Minimizing Financial Audit Costs – Maximizing Accountability*** **(ACAATO)** recommande le recours à des vérifications internes, l'accréditation des directrices et directeurs des services financiers, des inspections professionnelles et d'autres mesures de reddition de comptes au lieu de vérifications spéciales ponctuelles et coûteuses.
- Le document ***Consolidation of Financial and Related Government Reporting Requirements*** **(CUO)** propose de regrouper et de rationaliser des aspects des rapports financiers et des rapports relatifs aux subventions et aux droits destinés au gouvernement provincial.

Les indicateurs de rendement et les repères sont essentiels pour garantir l'efficacité de la communication, de la gestion et de la reddition de comptes. Il faut également établir un dialogue avec le gouvernement pour l'élaboration de tels indicateurs et repères. L'élaboration de nouveaux indicateurs devrait se faire de façon concertée, et non seulement par le gouvernement. De leur côté, les établissements devraient déterminer comment faire part de leurs réussites et démontrer leur capacité d'adaptation en respectant les critères de reddition de comptes. Douze collèges de l'ensemble du pays participent à un projet d'analyse comparative. À la suite de cette analyse, le Collège Loyalist s'est classé deuxième parmi les collèges dont les frais de gestion et de soutien étaient les plus bas en pourcentage des frais de fonctionnement.

Un grand nombre de propositions soumises au Groupe d'étude soulignent la nécessité d'élaborer des systèmes d'information de gestion et d'information financière pour appuyer l'élaboration de repères. L'*Ontario University Purchasing Management Association* (OUPMA) recueille des renseignements à cette fin depuis plusieurs années et a recommandé de passer à la prochaine étape :

- **Improved Benchmarking and Training, CUO** – proposition visant à adhérer à des organismes d'analyse comparative.

le climat d'incertitude et d'instabilité du financement, les conseils ont peine à respecter leurs obligations à l'égard des intervenantes et intervenants.

Le fardeau croissant des exigences relatives à la reddition de comptes suscite de plus en plus d'inquiétudes au sein des établissements. Le nombre de rapports réguliers que le Ministère exige chaque année (41 pour les universités et 46 pour les collèges), sans compter le nombre croissant de vérifications spéciales, épuise leurs ressources.

> *Ce qui coûte cher, ce n'est pas tant les honoraires des vérificatrices et vérificateurs que les milliers d'heures que le personnel consacre à préparer les documents sur lesquels s'appuient les vérifications. Le temps et l'argent consacrés à ces rapports ne peuvent être consacrés à l'accomplissement de notre mission première, celle de fournir une éducation et des services d'excellente qualité à nos étudiantes et étudiants.*
> – Vice-président d'université

Améliorer les rapports

L'ACAATO et le CUO ont insisté sur la nécessité d'établir un équilibre entre les exigences relatives aux rapports et les objectifs touchant la reddition de comptes :

- Le document ***Minimizing Financial Audit Costs – Maximizing Accountability*** **(ACAATO)** recommande le recours à des vérifications internes, l'accréditation des directrices et directeurs des services financiers, des inspections professionnelles et d'autres mesures de reddition de comptes au lieu de vérifications spéciales ponctuelles et coûteuses.
- Le document ***Consolidation of Financial and Related Government Reporting Requirements*** **(CUO)** propose de regrouper et de rationaliser des aspects des rapports financiers et des rapports relatifs aux subventions et aux droits destinés au gouvernement provincial.

Les indicateurs de rendement et les repères sont essentiels pour garantir l'efficacité de la communication, de la gestion et de la reddition de comptes. Il faut également établir un dialogue avec le gouvernement pour l'élaboration de tels indicateurs et repères. L'élaboration de nouveaux indicateurs devrait se faire de façon concertée, et non seulement par le gouvernement. De leur côté, les établissements devraient déterminer comment faire part de leurs réussites et démontrer leur capacité d'adaptation en respectant les critères de reddition de comptes. Douze collèges de l'ensemble du pays participent à un projet d'analyse comparative. À la suite de cette analyse, le Collège Loyalist s'est classé deuxième parmi les collèges dont les frais de gestion et de soutien étaient les plus bas en pourcentage des frais de fonctionnement.

Un grand nombre de propositions soumises au Groupe d'étude soulignent la nécessité d'élaborer des systèmes d'information de gestion et d'information financière pour appuyer l'élaboration de repères. L'*Ontario University Purchasing Management Association* (OUPMA) recueille des renseignements à cette fin depuis plusieurs années et a recommandé de passer à la prochaine étape :

- **Improved Benchmarking and Training, CUO** – proposition visant à adhérer à des organismes d'analyse comparative.

Orientations futures

Les établissements financés par les deniers publics doivent évoluer dans un cadre clair. Le gouvernement a pour rôle d'élaborer ce cadre pour les établissements d'enseignement postsecondaire. Il établit les objectifs des politiques gouvernementales et contrôle leur réalisation de façon ouverte et équitable. De temps à autre, il peut recourir à des incitatifs pour atteindre certains objectifs. Les conseils d'administration et les conseils des gouverneurs et les dirigeantes et dirigeants, quant à eux, ont pour rôle d'élaborer des plans en vue de réaliser leur mission. Celle-ci doit refléter les objectifs des politiques gouvernementales concernant l'éducation supérieure, en tenant compte du mandat des établissements touchant l'apprentissage, l'enseignement et la recherche.

Il importe de plus en plus pour les conseils d'administration et les conseils des gouverneurs de disposer des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires pour élaborer une vision stratégique concernant les établissements complexes qu'ils gèrent. Tous les administrateurs et administratrices et tous les gouverneurs et gouverneures doivent veiller à la santé de l'établissement, exercer leur responsabilité financière et éviter les conflits d'intérêts. Le conseil doit consulter les intervenantes et intervenants et les inviter à élaborer la vision de l'établissement. Il doit tenir compte des répercussions de ses décisions sur les étudiantes et étudiants.

Les étudiantes et étudiants ne sont pas que de simples participants dans le réseau des collèges. Ils en sont les premiers bénéficiaires lorsqu'il fonctionne bien, et les premiers à être défavorisés en cas de lacunes ou d'un rendement insuffisant. Il faut donc recueillir leur point de vue et en tenir compte.

Pour une gestion efficace, les administratrices et administrateurs et les gouverneures et gouverneurs doivent disposer d'une information financière à jour et opportune. La création d'indicateurs de santé financière, qui permettrait d'identifier les risques auxquels s'exposent un établissement, éclairerait le processus décisionnel du conseil d'administration et du conseil des gouverneurs et de l'ensemble du réseau. Ces indicateurs révéleraient également l'efficacité des contrôles en matière de planification et de budget, la dépendance à l'égard des subventions du gouvernement et la vigueur des activités administratives au sein de l'établissement.

> *À l'heure actuelle, les établissements de l'Ontario n'ont pas de mécanisme reconnu et normalisé pour comparer leur santé financière respective. La création d'un tel mécanisme permettrait aux établissements de surveiller leur santé financière et favoriserait la responsabilité financière.*
> – Étude de PricewaterhouseCoopers commandée par le Groupe d'étude

Pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario

Le Groupe d'étude a reçu bon nombre de mémoires portant sur des pratiques exemplaires et l'innovation dans les établissements postsecondaires de l'Ontario sous l'angle de la responsabilité, de la gestion et des rapports. En voici quelques exemples :

- **L'Université Lakehead** a restructuré récemment les comités permanents de son conseil des gouverneurs afin de rationaliser ses activités, de mieux familiariser les gouverneures et gouverneurs avec le fonctionnement de l'université et d'approfondir sa maîtrise des fonctions de gestion. Le comité de liaison avec les étudiantes et étudiants communique les observations de la population étudiante. En outre, tous les comités permanents comptent parmi leurs membres des personnes qui ne font pas partie du conseil des gouverneurs, ce qui favorise la participation des étudiantes et étudiants.
- **L'Université Wilfrid Laurier** a élaboré une matrice de responsabilité pour veiller à ce que soient atteints les objectifs de son plan stratégique. Cette matrice est utilisée dans le cadre du processus de planification et fait l'objet d'un examen annuel pour évaluer les progrès réalisés.
- **L'Université York**, dans son rapport annuel sur la planification, le budget et l'obligation redditionnelle, décrit sa mission, son plan d'activités, ses priorités stratégiques et les progrès réalisés en vue de les atteindre, et donne des états financiers vérifiés et l'état des principaux indicateurs de rendement.

Un cadre redditionnel unique

Les collèges et les universités doivent être régis par un cadre redditionnel unique afin que soient éclaircies les fonctions et responsabilités des intervenantes et intervenants du réseau des établissements postsecondaires et en vue d'orienter les réformes. Il faut parvenir à un équilibre entre la nécessité pour les établissements d'être comptables de façon claire et transparente d'une part, et celle de rationaliser les procédés et les exigences quant aux rapports d'autre part.

RECOMMANDATION : UN CADRE REDDITIONNEL UNIQUE

25. Établir un cadre redditionnel fondé sur une vision et un ensemble d'objectifs pour l'enseignement postsecondaire en Ontario.

Le fondement de ce cadre serait le même pour les collèges et les universités. Il aurait pour principales composantes une mission précise, des procédés en vue d'une gestion efficace, prévoyant notamment un rôle pour des représentantes et représentants de la population étudiante, la publication d'un rapport annuel, le suivi et le contrôle d'indicateurs de rendement et le respect constant de pratiques exemplaires vérifié au moyen de repères.

26. Remplacer les nombreux rapports exigés actuellement par un rapport annuel produit par chaque établissement et accessible au public et au gouvernement.

Chaque collège et université publierait un rapport annuel contenant :

- la mission, les principales stratégies et les réalisations de l'établissement;
- les progrès accomplis en vue de l'atteinte d'objectifs établis en fonction d'indicateurs de rendement;
- les objectifs de rendement de l'établissement et de l'ensemble du système;
- les taux de participation et d'accès des étudiantes et étudiants;
- des états financiers vérifiés;
- les autres rapports que pourrait exiger le gouvernement.

RECOMMANDATION : RÉDUIRE LES FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

27. Regrouper les rapports et s'appuyer dans la mesure du possible sur des données existantes.

Il est temps également de revoir toutes les exigences relatives aux rapports, d'éliminer les rapports superflus et de rationaliser ou regrouper les autres.

Les rapports devraient être fondés sur une source commune d'information financière et de gestion afin que les établissements puissent rédiger un rapport annuel comprenant des états financiers vérifiés et des exigences stratégiques sur le plan des rapports.

Il y a lieu de créer une source commune d'information financière et de gestion aux fins des rapports annuels, des indicateurs de rendement et des repères comparatifs.

RECOMMANDATION : ÉTABLIR DES MESURES COHÉRENTES DE RENDEMENT

28. Élaborer un ensemble commun d'indicateurs de rendement et de repères de pratiques optimales pour produire des renseignements fiables et des mesures cohérentes sur le rendement du secteur de l'éducation supérieure.

Ces indicateurs de rendement, élaborés de façon concertée par le gouvernement et les établissements, viendraient appuyer la vision, les buts et les objectifs de l'enseignement postsecondaire en Ontario. Certains produiraient des données sur l'ensemble du réseau des établissements, et pourraient donc être utilisés dans les collèges et les universités.

Les repères devraient correspondre clairement aux résultats attendus et permettre des comparaisons non seulement avec d'autres établissements postsecondaires de l'Ontario et du Canada, mais également avec les meilleurs établissements au monde.

Un groupe d'étude composé de représentantes et représentants du Conseil des universités de l'Ontario, de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités devrait se charger de l'élaboration de ces indicateurs de rendement et de ces repères.

29. Créer des indicateurs de santé financière à l'usage des établissements de l'Ontario.

Ces indicateurs seraient élaborés par le gouvernement, les établissements et des experts en comptabilité. Ils seraient utilisés par chaque établissement et dans l'ensemble du système. Ils permettraient d'obtenir des renseignements sur le secteur postsecondaire dans son ensemble, c'est-à-dire sur les collèges et les universités. Ces indicateurs, bien qu'adaptés au contexte ontarien, se prêteraient à des comparaisons à l'échelle internationale.

COUP D'ENVOI AU CHANGEMENT

Une collaboration renouvelée

...FONDÉE SUR LES RÉUSSITES DU PASSÉ

En nous tournant vers l'avenir, nous devons nous inspirer des réussites du passé. Dans le secteur postsecondaire ontarien, on sait qu'il est nécessaire de collaborer. Parmi les innovations administratives et les pratiques optimales que les établissements postsecondaires ont communiquées au Groupe d'étude, bon nombre comportent des démarches qui sont fortement axées sur la collaboration.

La voix des établissements

> *Il est désormais possible d'entreprendre des projets qui opèrent une véritable transformation du système et qui s'écartent des anciennes méthodes.*
> – Participant à une table ronde

La concertation s'est déjà révélée fructueuse en Ontario dans plusieurs domaines : administration, achats, bibliothèques, programmes, installations, production de recettes, traitement des admissions, relevés de notes et permis d'utilisation de logiciels. Le CUO et l'ACAATO, de la part des universités et des collèges, ont déjà lancé de grands projets de collaboration qui se sont révélés fructueux pour l'ensemble du secteur. Certains de ces projets ont été mis en œuvre au palier régional pour appuyer la mission et le mandat des établissements, alors que d'autres ont été pilotés par des particuliers.

La collaboration devrait favoriser l'accessibilité et la qualité de l'éducation tout en rehaussant son efficacité. Les nombreuses ententes de collaboration déjà conclues en Ontario représentent le fondement d'une concertation plus approfondie dans d'autres domaines. Dans le système d'éducation, c'est surtout dans le domaine des fonctions et des procédés de soutien communs que les intervenantes et intervenants collaborent. Ces collaborations fonctionnelles peuvent alléger les pressions financières ou opérationnelles immédiates, ou encore représenter des solutions à plus long terme à des problèmes plus généraux.

Leçons tirées de l'extérieur – Modèles de collaboration

Centres d'entreprise – Lorsqu'on dispose de ressources limitées et de peu de spécialistes, la création d'un centre d'entreprise est tout indiquée pour partager le savoir-faire. Au Royaume-Uni, par exemple, 16 universités des *Midlands* collaborent pour fournir des séminaires et des ateliers de formation à l'intention du personnel administratif et de bureau.

Systèmes de gestion de l'information financière – De nombreux gouvernements collaborent avec des établissements d'enseignement supérieur pour rationaliser la déclaration de l'information financière. En Floride, un consortium de collèges a élaboré un système de gestion de l'information financière qui génère des données pour les services aux étudiantes et étudiants, les services du personnel et des ressources humaines et les services financiers sous une forme intégrée dont se servent l'État et les collèges.

Consortiums régionaux – Le *Mid-Western Higher Education Consortium* (MHEC) est un consortium régional responsable d'un certain nombre d'entreprises coopératives visant à améliorer la productivité, à réduire les frais d'administration et à améliorer la qualité de l'éducation. Il a élaboré pour ses membres des contrats-cadres et des accords-cadres d'utilisation de logiciels qui leur font réaliser d'importantes économies, non seulement sur leurs achats, mais également sur les frais de soutien, de maintenance et de formation. Ses programmes comprennent SAMS (logiciel d'établissement d'horaires et de gestion) et la création d'un réseau privé virtuel. À la fin de son premier contrat de trois ans, ce programme a débouché sur des ventes de matériel et de services de plus de 23 millions de dollars à plus de 100 établissements, et a permis de réaliser des économies dépassant sept millions de dollars.

Systèmes communs d'information et d'établissement de rapports – En collaborant au développement de systèmes communs d'information et d'établissement de rapports, les établissements peuvent élaborer des repères généraux en vue d'améliorer leur rendement. Au Royaume-Uni, le *Higher Education Funding Council of England* a collaboré avec le secteur de l'enseignement postsecondaire pour élaborer des lignes directrices sur la gestion financière et la gestion de la trésorerie. Ces lignes directrices permettent d'évaluer les systèmes financiers et de gérer l'examen des vérifications, et elles régissent l'installation des systèmes informatiques.

Les propositions que le Groupe d'étude a reçues témoignent de nombreuses réussites au plan de la collaboration et de l'intérêt des intervenantes et intervenants de poursuivre leurs efforts à ce titre dans plusieurs domaines relevant des activités administratives qui rapporteront des avantages aux étudiantes et étudiants, tant directement qu'indirectement. Les possibilités de collaboration, selon les propositions présentées au Groupe d'étude, résident dans l'amélioration des pratiques administratives par des moyens technologiques, le partage des services et l'amélioration de l'efficacité qu'il comporte, l'exploitation optimale des investissements dans les services bibliothécaires, la création d'outils d'information et de planification en vue de mieux utiliser les installations existantes et le partage des connaissances dans des domaines spécialisés.

Mieux utiliser la technologie pour mettre en œuvre des solutions à l'échelle du réseau postsecondaire

Bon nombre de propositions préconisent le recours à l'informatique pour créer ou améliorer les mécanismes administratifs de base. Certaines sont d'intérêt local, mais peuvent être étendues à d'autres établissements ou à l'ensemble du réseau.

- **Electronic Procurement, Université de Toronto** – proposition consistant à élaborer et à mettre en œuvre un catalogue électronique en ligne et un système d'approvisionnement électronique en biens et services.
- **Maximizing Employee Transaction Efficiency, Université York** – proposition visant l'élaboration et l'amélioration de procédés dans les domaines de la documentation du recrutement et de l'embauche, de l'administration de la rémunération, du contrôle des postes et de la modification des données des fichiers maîtres. D'autres établissements qui se servent de logiciels semblables pourraient profiter de l'expérience de l'Université York.
- **Supplier Portal, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant à créer un portail coopératif pour les fournisseurs qui serait tenu et géré par les agentes et agents d'approvisionnement des universités de l'Ontario.

Améliorer les services communs

De nombreuses propositions, qui se concentrent sur les services spécialisés ainsi que les systèmes de gestion de l'information administrative et financière, préconisent le recours à l'informatique comme tremplin vers la mise en commun de services à l'échelle régionale, entre des établissements de la province dotés de systèmes semblables ou à l'échelle du réseau postsecondaire.

- **Implementing Shared Administrative Services, Collège Conestoga, Collège Fanshawe, Collège Lambton et Collège St. Clair** – proposition visant à élaborer de nouveaux systèmes informatiques et à entamer une refonte des procédés internes de façon coopérative.
- **Fanshawe/Lambton Administrative Collaboration, Collège Fanshawe et Collège Lambton** – entente proposée de services communs en matière de gestion des installations, d'informatique, de ressources humaines et de finances.
- ***Pooling Ontario University Pension Assets in One Master Fund*, Conseil des universités de l'Ontario,** proposition visant à regrouper les actifs des caisses de retraite.
- **Une alliance stratégique – Collaboration portant sur les services administratifs, Collège Boréal et Collège des Grands Lacs** – entente administrative en vertu de laquelle le Collège des Grands Lacs achètera des services de paie et de ressources humaines du Collège Boréal. Si ce projet se révèle fructueux, les deux collèges collaboreront dans d'autres secteurs administratifs.

Améliorer les services de bibliothèque

Les étudiantes et étudiants apprécient tout investissement dans les services de bibliothèque. À ce sujet, des établissements ont présenté des propositions de collaboration.

- **Library Automation Consortium, Collège Algoma et Université du Nord du Michigan** – projet conjoint entrepris avec l'Université du Nord du Michigan en vue d'adopter un nouveau système bibliothécaire automatisé et intégré.
- **North Bay Health Library Services, Université Nipissing, Collège Canadore et hôpital de North Bay** – entente d'accès commun à la documentation médicale pour les étudiantes et étudiants, les professionnelles et professionnels de soins de santé et le grand public.
- **Ottawa Smart Libraries, Université Carleton, Université d'Ottawa, Collège Algonquin, La Cité Collégiale, Bibliothèque publique d'Ottawa, Université St. Paul** – proposition visant à élaborer un système bibliothécaire commun et intégré grâce à l'informatique et à des services accessibles par Internet.
- **Seamless Reciprocal Library Use for University of Toronto and Sheridan College Students and Staff, Université de Toronto et Collège Sheridan** – proposition visant à fournir un accès réciproque aux services et installations bibliothécaires aux étudiantes et étudiants et au personnel du Collège Sheridan et de l'Université de Toronto.

Améliorer la gestion des installations actuelles

Bien des établissements recherchent des moyens de mieux gérer leurs installations et d'obtenir des données qui leur permettront de mieux exploiter les locaux dont ils disposent.

- **Concurrent Delivery of Grade 11/12 and Year One College Programming, Collège St. Clair** – projet pilote mené en collaboration avec le conseil scolaire local visant à offrir des crédits de première année de collège aux élèves du cycle supérieur du palier secondaire afin de mieux exploiter les locaux compte tenu de la hausse prévue des effectifs.
- **Institutional Space Inventory, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant à évaluer et à mettre en œuvre une démarche unique de tenue d'un inventaire général des installations.
- **Maximo Standardization Project, Université Queen's, Université Carleton, Université d'Ottawa, Université York, Université de Windsor** – proposition visant à créer un logiciel universel qui fournirait des données et des repères communs.
- **Space Management, Université d'Ottawa** – proposition visant à implanter un outil de planification de la gestion des locaux qui permettrait d'acquérir des compétences en la matière et de mettre en place un mécanisme de responsabilité.
- **Space Planning and Space Audit Program, Université McMaster** – proposition visant à mettre en œuvre un outil de planification des locaux dans les établissements ainsi qu'un programme de vérification.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Favoriser l'établissement de centres d'expertise

Tous les établissements ont besoin de certaines compétences spécialisées pour gérer leurs activités. Bon nombre de propositions soulignent qu'il est plus efficace d'obtenir des compétences en commun plutôt que de faire cavalier seul.

- **Collaboration on Pension Administration System, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant à créer un organisme distinct chargé de gérer et d'administrer une fiducie de fonds de retraite.
- **Consortium on Training, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant la mise en commun d'outils de formation axés sur la technologie dans un certain nombre de domaines.
- **Internal Audit: Ontario University System Wide Co-Sourcing, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition en vertu de laquelle les universités feraient appel à une seule entreprise (ou entité semblable) qui leur fournirait des services spécialisés de façon centralisée aux fins des vérifications internes.

Orientations futures

Les établissements postsecondaires de l'Ontario doivent composer avec la baisse des subventions gouvernementales, la hausse des effectifs, les investissements dans la technologie et les attentes croissantes de la population étudiante et du grand public en matière de qualité. Ils ont constaté que la collaboration et la concurrence peuvent aller de pair. Ainsi, la collaboration peut aider les établissements à offrir des activités complémentaires plus efficacement et à moindre coût. Les économies réalisées sur le plan des fonctions et procédés de soutien communs, notamment les achats, les systèmes de ressources humaines, les systèmes informatiques, la planification des installations, les systèmes de gestion financière et l'administration générale, peuvent être réinvesties dans les activités de base.

La prochaine vague de collaboration sera tout à fait différente. Les établissements qui ne font que commencer à collaborer auront peine à surmonter les difficultés que leur réserve l'avenir. Par contre, ceux qui ont déjà de l'expérience en la matière découvriront des moyens nouveaux et novateurs d'aller encore plus loin. Le nombre et l'originalité des propositions de collaboration et de pratiques administratives dont la mise en commun a été suggérée sont encourageants pour le Groupe d'étude. Ne nous endormons pas sur nos lauriers, toutefois, car seule la collaboration nous permettra de franchir les difficultés à venir. Tous les établissements devront élargir et approfondir leur expertise en matière de collaboration et accélérer leurs initiatives à ce chapitre.

Répondre aux attentes des étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants réclament des services sans coupure d'un établissement à l'autre. Ils veulent des services améliorés sans hausse des coûts, en d'autres termes, en avoir plus pour leurs droits de scolarité. Ils réclament plus de services en ligne et dans Internet qui nécessitent une infrastructure, des protocoles et des

Favoriser l'établissement de centres d'expertise

Tous les établissements ont besoin de certaines compétences spécialisées pour gérer leurs activités. Bon nombre de propositions soulignent qu'il est plus efficace d'obtenir des compétences en commun plutôt que de faire cavalier seul.

- **Collaboration on Pension Administration System, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant à créer un organisme distinct chargé de gérer et d'administrer une fiducie de fonds de retraite.
- **Consortium on Training, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition visant la mise en commun d'outils de formation axés sur la technologie dans un certain nombre de domaines.
- **Internal Audit: Ontario University System Wide Co-Sourcing, Conseil des universités de l'Ontario** – proposition en vertu de laquelle les universités feraient appel à une seule entreprise (ou entité semblable) qui leur fournirait des services spécialisés de façon centralisée aux fins des vérifications internes.

Orientations futures

Les établissements postsecondaires de l'Ontario doivent composer avec la baisse des subventions gouvernementales, la hausse des effectifs, les investissements dans la technologie et les attentes croissantes de la population étudiante et du grand public en matière de qualité. Ils ont constaté que la collaboration et la concurrence peuvent aller de pair. Ainsi, la collaboration peut aider les établissements à offrir des activités complémentaires plus efficacement et à moindre coût. Les économies réalisées sur le plan des fonctions et procédés de soutien communs, notamment les achats, les systèmes de ressources humaines, les systèmes informatiques, la planification des installations, les systèmes de gestion financière et l'administration générale, peuvent être réinvesties dans les activités de base.

La prochaine vague de collaboration sera tout à fait différente. Les établissements qui ne font que commencer à collaborer auront peine à surmonter les difficultés que leur réserve l'avenir. Par contre, ceux qui ont déjà de l'expérience en la matière découvriront des moyens nouveaux et novateurs d'aller encore plus loin. Le nombre et l'originalité des propositions de collaboration et de pratiques administratives dont la mise en commun a été suggérée sont encourageants pour le Groupe d'étude. Ne nous endormons pas sur nos lauriers, toutefois, car seule la collaboration nous permettra de franchir les difficultés à venir. Tous les établissements devront élargir et approfondir leur expertise en matière de collaboration et accélérer leurs initiatives à ce chapitre.

Répondre aux attentes des étudiantes et étudiants

Les étudiantes et étudiants réclament des services sans coupure d'un établissement à l'autre. Ils veulent des services améliorés sans hausse des coûts, en d'autres termes, en avoir plus pour leurs droits de scolarité. Ils réclament plus de services en ligne et dans Internet qui nécessitent une infrastructure, des protocoles et des

modules normalisés, et ils veulent profiter du commerce électronique et des cartes à puce, qui sont plus pratiques, font gagner du temps et améliorent les services.

Bâtir une infrastructure technologique d'avenir

Les établissements qui envisagent d'utiliser Internet pour leurs services administratifs et financiers, l'admission, l'inscription et les services à la population étudiante élaborent et donnent des cours et programmes grâce à des technologies d'apprentissage en ligne. Ils auront besoin de bibliothèques numériques qui permettront aux étudiantes et étudiants ainsi qu'au corps professoral de faire des recherches à partir de leur poste de travail. Les investissements dans les technologies de l'information ne permettent pas toujours de réduire les frais de fonctionnement, mais ils contribuent à éviter des coûts et rapportent un rendement appréciable. À cause de l'importance et de l'envergure des investissements et des connaissances nécessaires, il arrive que seule une solution coopérative ou même à l'échelle du réseau soit rentable.

Améliorer l'efficacité

La collaboration entraîne des économies d'échelle qui, à leur tour, améliorent l'efficacité, surtout dans les petits établissements. En outre, elle favorise la communication et l'établissement de réseaux plus larges et plus solides. Comme les établissements adaptent souvent les pratiques exemplaires dont elles ont appris l'existence grâce à ces réseaux, une collaboration fructueuse peut aboutir à de nouvelles possibilités de collaboration, souvent avec de nouveaux participants.

Création d'une infrastructure générale pour répondre aux besoins communs du réseau

Tous les établissements doivent avoir accès à des systèmes d'information communs pour des applications telles que les demandes d'admission, les relevés de notes et l'aide financière. Lorsque le gouvernement provincial aura établi des normes claires en matière de responsabilité et de publication de rapports pour les établissements postsecondaires, il sera dans l'intérêt de ces établissements d'investir en commun dans des systèmes financiers ou administratifs susceptibles d'alléger leur fardeau sur le plan des rapports et de l'administration.

Aide à la collectivité

Les établissements postsecondaires jouent un rôle important dans leur communauté. En collaboration avec d'autres entités financées par les deniers publics (hôpitaux, écoles, municipalités), ils peuvent éliminer les chevauchements, améliorer l'état des finances et réduire les frais de démarrage et de fonctionnement, avantages qui, comme la présence accrue des établissements postsecondaires, profitent à toute la communauté.

Il est préférable d'apporter des améliorations administratives de façon coopérative pour plusieurs raisons. Par exemple, des établissements ne peuvent adopter certaines innovations parce qu'elles coûtent trop cher ou nécessitent un savoir-faire spécialisé auquel ils n'ont pas accès. Les investissements initiaux très élevés que nécessitent des projets de grande envergure font obstacle aux solutions

coopératives et aux économies que ces solutions permettraient de réaliser. Certaines innovations, par ailleurs, ne voient jamais le jour parce qu'à lui seul, un établissement ne peut pas amorcer une collaboration élargie. Certains établissements auront besoin d'être encouragés à adopter des solutions coopératives.

Recommandation : Intensifier la collaboration dans le secteur de l'enseignement postsecondaire

30. Encourager les établissements à s'inspirer des mesures déjà prises et à investir dans des initiatives de collaboration qui pourraient être étendues à l'ensemble du système.

Ces initiatives de collaboration permettront :

- d'améliorer les services à la population étudiante;
- de mieux exploiter les ressources et les installations actuelles;
- d'utiliser plus efficacement les ressources rares et spécialisées;
- d'améliorer l'efficacité;
- de créer et d'implanter une infrastructure compatible;
- d'assurer la durabilité à long terme;
- de mieux limiter les coûts.

Recommandation : Échanger des renseignements et des connaissances sur des pratiques exemplaires

31. Créer une structure et un mécanisme d'échange de renseignements et de connaissances sur les pratiques exemplaires dans l'ensemble du secteur postsecondaire.

Au départ, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités pilotera l'élaboration, entreprise par le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, d'un mécanisme qui permettra l'échange de renseignements sur les pratiques exemplaires. En collaboration avec le Conseil des universités de l'Ontario et l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, le Ministère envisagera l'implantation permanente de ce mécanisme, peut-être avec l'aide de la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire.

Incitatifs au changement

...ADOPTION DES MEILLEURES PRATIQUES

Lorsque le Groupe d'étude a examiné les orientations à proposer pour l'avenir du secteur postsecondaire, il était conscient du mandat qui lui avait été confié, à savoir : « recommander des moyens de continuer à privilégier les pratiques exemplaires et leur application afin que les dépenses courantes et à venir soient faites pour répondre à l'évolution des besoins des étudiantes et étudiants ». Le sondage auprès des étudiantes et étudiants, les tables rondes, les propositions soumises au Groupe d'étude et les recherches sur les pratiques exemplaires en Ontario et dans le reste du monde ont tous confirmé qu'il était urgent d'apporter des changements stratégiques à l'échelle du secteur tout entier pour lui permettre de faire face aux défis qu'il devra relever au cours des cinq prochaines années.

Les étudiantes et étudiants se sont clairement exprimés en faveur d'une administration plus efficace et axée sur la population étudiante. D'une part, elles et ils ont insisté à maintes reprises, lors des tables rondes en particulier, pour que les services de soutien aux étudiantes et étudiants soient améliorés, ce qui nécessiterait probablement un financement supplémentaire; d'autre part, elles et ils ont tout de suite reconnu les services offerts dans leur établissement qui fonctionnaient bien et pourraient servir d'exemples aux autres.

Les établissements ont fait remarquer qu'un grand nombre des changements administratifs qu'il faudrait adopter pour répondre aux pressions et aux demandes futures – en ce qui concerne l'apprentissage électronique, par exemple – nécessiteront d'importants fonds de lancement. L'innovation coûte cher en infrastructure et requiert de sérieuses mises de fonds. Mais il faut accélérer le changement et en élargir la portée si l'on ne veut pas que le secteur postsecondaire de l'Ontario se laisse distancer par ses concurrents sur la scène internationale.

> *Je pense que nous ne pourrons pas y arriver sans aide, et si cela prend dix ans ou plus, ce sera trop tard. On ne pourra plus satisfaire les besoins des étudiantes et étudiants ni doter les établissements des ressources dont ils auront besoin. Il faut placer des incitatifs dans le système pour nous encourager à collaborer bien davantage dans les secteurs de l'acquisition des ressources et de la prestation de services partagés.*
> – Participant à une table ronde

En réponse à ces défis, les idées originales ne manquent pas. Les établissements postsecondaires, les étudiantes et étudiants et les organismes ont soumis au Groupe d'étude de nombreuses propositions riches de conseils judicieux et de suggestions novatrices pour améliorer les services et réaliser des économies. Le Groupe d'étude a été très impressionné par le niveau de réflexion et d'effort dont témoignaient ces propositions, d'autant plus que les délais de réponse étaient très serrés. Toutes les propositions reçues par le Groupe d'étude sont résumées dans un document d'appui au présent rapport intitulé *Document de référence.*

Les données recueillies dans le cadre du sondage auprès des étudiantes et étudiants, des tables rondes et des propositions ont permis au Groupe d'étude de dégager trois domaines prioritaires sur lesquels diriger les incitatifs au changement : les services axés sur les étudiantes et étudiants, les améliorations au

sein des établissements et les stratégies d'amélioration à l'échelle du secteur. Chacune de ces priorités comporte différents éléments qui pourraient servir à orienter les changements. Dans le cas des services axés sur les étudiantes et étudiants, les secteurs d'intérêts sont les procédures d'admission et d'inscription, la simplification des transferts, l'amélioration des services de soutien aux étudiantes et étudiants, et l'accès et le soutien à l'apprentissage électronique. En ce qui concerne les établissements, il faudrait se concentrer sur l'utilisation efficace des installations existantes et sur la rentabilité de l'administration. Quant aux stratégies à mettre en œuvre à l'échelle du secteur, elles devraient viser une claire définition des responsabilités, la rationalisation des rapports et la nécessité de procéder à une transition.

Sans incitatifs, les changements ne seront pas assez rapides pour répondre aux défis imminents et urgents que doit relever l'éducation postsecondaire. Pour effectuer ces changements, il faudra, dans l'intérêt de toutes et de tous, tirer le meilleur parti de l'expérience de quelques-uns. Et parce que l'ampleur de certains changements dépassera la capacité des établissements individuels, il faudra compter, pour les mettre en œuvre, sur la collaboration et sur l'adoption de pratiques rentables à l'échelle du réseau.

Le Groupe d'étude recommande l'établissement d'un fonds d'encouragement pour favoriser la collaboration et accélérer le rythme du changement en réponse aux pressions montantes qui s'exercent sur le système. Le Groupe d'étude s'est fondé sur les renseignements suivants pour appuyer sa recommandation en ce qui concerne le montant du fonds :

- PricewaterhouseCoopers a déterminé qu'il était possible de réaliser des économies au sein du secteur postsecondaire pouvant aller de 74 à 88 millions de dollars grâce à la collaboration et à l'établissement de repères pour dégager les pratiques les plus rentables.
- Malgré les délais serrés qui ne permettaient pas d'accompagner les propositions de plans d'activités détaillés, le secteur a pu déterminer qu'un investissement initial et des stratégies mises en œuvre à l'échelle du système pour appuyer les initiatives des établissements individuels permettraient de réaliser des économies de 80 millions de dollars.
- Les investissements nécessaires pour appuyer le changement dans d'autres domaines du secteur public (hôpitaux, municipalités et éducation) s'établissaient en moyenne à 10 pour 100 des subventions provinciales annuelles. Il s'agissait de couvrir les coûts initiaux associés à la mise en œuvre de changements qui auraient pour effet d'améliorer les services, de faire des économies et d'éviter certains coûts.
- Le gouvernement de l'Alberta a récemment annoncé une mesure de « relance » du secteur de l'éducation postsecondaire d'une valeur de 25 millions de dollars pour faire face aux pressions exercées sur le système dans l'immédiat, eu égard, notamment, à l'accès et au renouvellement du corps professoral. Il offre en outre un financement supplémentaire pour les programmes ciblés et l'enveloppe relative au rendement.
- Les États limitrophes des É.-U. insufflent également plus d'argent dans le secteur de l'éducation postsecondaire.

Grâce à ce fonds, les établissements de l'Ontario pourront améliorer les services aux étudiantes et étudiants, faire face aux pressions associées à l'augmentation des effectifs, faire un meilleur usage des installations existantes et veiller à ce que des soutiens soient en place pour améliorer les prises de décisions et la gestion. Le

fonds devrait permettre non seulement d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants, mais de réaliser des économies et d'éviter certains coûts, et de prendre des décisions stratégiques quant aux investissements à effectuer dans l'infrastructure commune à tout le réseau.

RECOMMANDATION : CRÉATION D'UN « FONDS D'ENCOURAGEMENT À LA TRANSFORMATION »

32. Créer un fonds d'encouragement visant à stimuler l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques. Ce fonds sera en effet pendant une période de cinq ans. Le Groupe d'étude recommande que 80 millions de dollars soient alloués annuellement à ce fonds.

Les secteurs prioritaires de ce fonds seraient :

Les services axés sur les étudiantes et étudiants

- services d'admission et de transfert
- services de soutien aux étudiantes et étudiants
- accès et soutien à l'apprentissage électronique

L'améliorations au sein des établissements

- utilisation des installations fixes existantes
- rentabilité de l'administration

Les stratégies d'amélioration à l'échelle du secteur

- définition des responsabilités et soutien aux décisions
- transition vers une nouvelle charte des collèges

Les initiatives prises dans le cadre de ce fonds devraient répondre aux objectifs de politique suivants :

- démontrer un intérêt particulier envers la qualité des services offerts aux étudiantes et étudiants;
- appuyer l'accès à l'éducation supérieure des Ontariennes et Ontariens désireux et admissibles;
- accroître les économies et améliorer l'efficacité;
- rendre le secteur postsecondaire plus compétitif sur le plan international;
- favoriser la collaboration dynamique au sein du secteur postsecondaire;
- favoriser la collaboration entre les établissements de niveau postsecondaire qui fait appel à d'« autres » partenaires, tels que les conseils scolaires, les municipalités, le secteur privé et le secteur à but non lucratif;
- être des initiatives prises par les établissements susceptibles d'en entraîner d'autres, d'accélérer le rythme et d'améliorer la qualité du changement;
- permettre d'éviter certains coûts à l'avenir.

Le succès du fonds d'encouragement sera assuré par les établissements et leurs associations puisqu'ils devront satisfaire à un certain nombre de conditions préalables pour pouvoir s'en prévaloir :

- les initiatives proposées devront être clairement liées à un ou à plusieurs objectifs de politique du fonds;
- les propositions devront indiquer clairement comment les résultats seront mesurés et rapportés;

- les propositions devront clairement montrer comment les leçons tirées de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'initiative seront partagées et communiquées au sein du secteur postsecondaire;
- les propositions décriront les mesures du rendement qui seront utilisées pour évaluer l'efficacité et l'efficience administratives et indiqueront comment les données issues de ces mesures seront compilées, rapportées et utilisées sur une base continue;
- les établissements devront informer le public et le gouvernement de leurs résultats dans leur rapport annuel.

33. Établir un comité consultatif qui sera chargé d'examiner les demandes de financement et de conseiller le gouvernement. Ce comité sera en place pendant toute la durée du fonds, soit pendant cinq ans. Il sera composé de représentantes et représentants des établissements, de la population étudiante, du milieu des affaires et des organismes communautaires nommés par la ministre.

Le gouvernement établira les critères à utiliser pour examiner les propositions en conformité avec les objectifs de politique du fonds. Ces critères pourraient requérir, entre autres choses, que les établissements :

- satisfassent aux objectifs de politique;
- remplissent les conditions d'obtention des subventions (p. ex., les établissements et leurs associations ont mis en place des systèmes de gestion permettant de faire rapport sur les mesures, le rendement et les résultats);
- accompagnent la proposition d'une analyse de rentabilisation sérieuse;
- démontrent un engagement manifeste envers l'initiative proposée.

Le comité consultatif appliquera ces critères aux propositions qui seront soumises et recommandera au ministère de la Formation, des Collèges et Universités celles qu'il considère admissibles à une subvention. La décision finale reviendra au ministère de la Formation et des Collèges et Universités qui sera également responsable de l'administration du fonds en matière de gestion et de rapport.

Démonstration du Fonds d'encouragement à la transformation

Le Groupe d'étude a reçu 129 propositions en provenance des universités, des collèges, des étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et des organismes communautaires. Trente provenaient des universités, 63 des collèges, 4 des étudiantes et étudiants, 23 d'autres organismes et 9 étaient des propositions communes de collèges et d'universités.

Le Groupe d'étude ne disposait pas de fonds à allouer aux propositions. Il les a toutefois étudiées à la lumière des priorités, des objectifs et des critères auxquelles elles devaient satisfaire. À l'issue de cet examen, le Groupe d'étude a choisi certaines propositions susceptibles de servir d'exemple ou d'illustrer le type de changement et d'action qu'il estime essentiel à la réalisation des résultats visés.

Services axés sur les étudiantes et étudiants

Services d'admission et de transfert

Axés sur les étudiantes et étudiants	
Meilleur accès aux renseignements concernant les demandes d'admission et les inscriptions.	« One-Stop Student Service Web Portal and Matching Physical Environment » – Université McMaster « Quality Student Services Project » – Collège Sheridan « Recruitment Navigator » – Université de Toronto
Simplification des procédures d'inscription et de demande d'aide financière.	« One-Stop Shopping for Students » – ACAATO « Creating Greater Efficiencies in Student Financial Aid Administration » – CUO
Mécanisme clair et intègre de transfert entre les établissements.	« Ontario Electronic Postsecondary Transcript System » – ACAATO et CUO (par l'intermédiaire du SACO et de l'OUAC)

Amélioration des services de soutien aux étudiantes et étudiants

Axés sur les étudiantes et étudiants	
Les étudiantes et étudiants ont insisté sur le besoin de meilleurs services de counseling.	« A Career and Degree Planning Tool for Applicants and Students » – Université de Toronto « National Co-op and Student Internship Program Management » – Avantage Carrière (une proposition de partenariat – aucun financement demandé) « Student Academic Success Centre » – Université d'Ottawa
Amélioration des services offerts sur le campus.	« E-Commerce/Retooled Retail Campus Bookstore » – Collège Mohawk « T-Card, the Multi Application Student Card » – Université de Toronto
Investissement dans les services de bibliothèques et amélioration de ces services.	« Library Automation Consortium » – Algoma University College et Université du Nord du Michigan « North Bay Library Services » – Université de Nipissing, Collège Canadore et l'hôpital de North Bay « Ottawa Smart Libraries » – Université Carleton, Université d'Ottawa, Collège Algonquin, La Cité Collégiale, Bibliothèque publique d'Ottawa et Université St. Paul
Accès intégral des étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers à leurs programmes d'études générales.	« Implementation of Transition Program for Learning Disabled Secondary Students Entering Algonquin College » – Collège Algonquin « Read-E: Student Portal for Readings in Alternative Formats » – Université de Toronto

Accès et soutien à l'apprentissage électronique

Amélioration de l'accès à la technologie : cet accès est possible dans toute la province, à la mesure des moyens des étudiantes et étudiants et permet à tous les étudiants et étudiantes de participer pleinement à leurs programmes d'études générales.	« Networked Educational Info-structure: Enhanced Accessibility and Cost Savings Through Multiple Collaboration » – Université de Toronto
Service et formation offerts à la population étudiante et au corps professoral afin de les aider à élaborer et à mettre en œuvre des programmes d'apprentissage électronique.	«Portail ontarien d'apprentissage électronique en langue française » – Collège Boréal, Collège des Grands Lacs et Contact Nord « Cours sur Internet et appui andragogique » – La Cité Collégiale
Les étudiantes et étudiants virtuels peuvent se déplacer au sein du secteur de l'éducation postsecondaire en Ontario, au Canada et ailleurs dans le monde, et faire transférer leurs crédits.	« E-learning – Education Innovation for Ontario » – Université Laurentienne « Architecture des systèmes de technologies d'apprentissage ; une mise en commun de ressources fondées sur une vision commune de l'apprentissage électronique » – Collège Boréal, Collège Seneca et TFO/TVO
Garantir l'établissement d'une plate-forme pour les nouvelles technologies d'apprentissage	« Ontario E-learning/E-business College Consortium » – Collège Durham, Collège Centennial et Collège George Brown

Amélioration au sein des établissements

Utilisation judicieuse des installations fixes existantes

Comment faire le meilleur usage de l'espace existant et se renseigner sur la façon de le gérer.	« Concurrent Delivery of Grade 11/12 And Year One College Programming » – Collège St. Clair « Institutional Space Inventory System » – CUO "Maximo Standardization Project » – Université Queen's, Université Carleton, Université d'Ottawa, Université York et Université de Windsor

Rentabilité de l'administration

Faire des économies et utiliser la technologie pour dispenser les services.	« Electronic Procurement » – Université de Toronto « Supplier Portal » – CUO
Partage des compétences d'experts et des services spécialisés.	« Consortium on Training » – CUO « Internal Audit: Ontario University System-Wide Co-Sourcing » – CUO « Collaboration on Pension Administration System » – CUO
Élaboration de services partagés qui soient économiques et efficients.	« Implementing Shared Administrative Services » – Collège Conestoga, Collège Fanshawe, Collège Lambton et Collège St. Clair « Pooling Ontario University Pension Assets in One Master Fund » – CUO « Une alliance stratégique : Collaboration portant sur les services administratifs » – Collège Boréal et Collège des Grands Lacs

Stratégies d'amélioration à l'échelle du secteur

Définition claire des responsabilités et rationalisation des rapports

Élaborer et entretenir des systèmes d'information de gestion et d'information financière qui favorisent la gestion efficace.	« Consolidation of Financial and Related Government Reporting Requirements » – CUO « Minimizing Financial Audit Costs – Maximizing Accountability » – ACAATO
Mise en commun des efforts pour élaborer des indicateurs du rendement et des repères.	« Improved Benchmarking and Training » – CUO

Transition vers une nouvelle charte des collèges

Tout en restant efficace et efficient, reconnaître que les établissements postsecondaires sont importants pour leur communauté et leur région.	« Collaborative Partnership Agreement: Initiating a Strategic Alliance » – Collège Canadore et Collège Georgian « Enhanced Collaboration between Sault College and Sault Area Hospitals » – Collège Sault et hôpitaux de la région de Sault
Appuyer les efforts de tout établissement qui cherche à augmenter sa capacité en matière de pratiques responsables et comptables.	« Administrative Restructuring and Re-Engineering to Support College Strategic Direction » – Collège Canadore « Transferring Primary Accountability for Program Approval to College Boards » – Collège Sheridan

EXÉCUTION DU MANDAT

Lorsque nous avons été constitués en Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, en septembre 2000, nous avons tout de suite compris qu'il ne nous serait pas facile d'atteindre tous les objectifs prévus dans notre mandat par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités dans les délais qui nous étaient impartis. Nous avons cependant été impressionnés par l'intérêt et la volonté de participer de tous les intervenants et intervenantes du secteur de l'éducation postsecondaire et nous leur savons gré d'avoir accepté de nous consacrer du temps et de partager avec nous leurs idées, leurs propositions et leurs recherches. Les étudiantes et étudiants, notamment, ont été des collaboratrices et collaborateurs importants et nous avons examiné attentivement leurs points de vue, leurs commentaires, leurs suggestions et leurs recommandations.

L'objectif du Groupe d'étude est de conseiller la ministre sur les moyens de veiller à ce que les fonds publics alloués à l'éducation postsecondaire soient utilisés aux fins de prestation d'une éducation de la plus haute qualité, tout en assurant accès, abordabilité et responsabilité. Dans le cadre de l'examen dont il est chargé, le Groupe étudiera les pratiques exemplaires en place en Ontario et les initiatives comparables dans d'autres territoires.

Dans le cadre de ses fonctions, le Groupe d'étude s'est intéressé aux expériences d'autres territoires de compétence et a demandé aux établissements ontariens de lui communiquer des exemples de pratiques administratives. Ces rapports ont été réunis au complet dans un document d'appui au présent rapport intitulé *Best Practices in Ontario and Other Jurisdictions.*

Pour élaborer ses recommandations, le Groupe d'étude tiendra compte du rôle important que jouent les établissements d'enseignement postsecondaire dans leurs collectivités locales, de la nécessité d'y maintenir des services – tout en cherchant à en rendre la prestation plus efficace – et de la nécessité de continuer à offrir des possibilités d'éducation postsecondaire en anglais et en français dans toutes les régions de la province.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe d'étude a cherché à recueillir les opinions et les commentaires de la communauté francophone dans le cadre de tables rondes spécialisées et de discussions ciblées avec des représentantes et représentants de la communauté et des présidentes et présidents d'établissements de langue française. À l'issue de ces discussions, le Groupe d'étude s'est rendu compte qu'il fallait concevoir une vision générale du système pour le XXI^{e} siècle qui reconnaisse les mandats spécialisés des différents établissements d'enseignement postsecondaire et encourage les missions complémentaires. Les gouvernements fédéral et provincial

devraient répondre par des fonds aux besoins de collaboration et assurer l'accès au système des populations qui ont des besoins particuliers.

Un élément essentiel de cette vision est l'établissement d'une « nouvelle charte des collèges », proposition déjà avancée par le Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario, dans son rapport publié en mars 1999, et qui a depuis donné lieu à nombre de débats et de discussions. Le Groupe d'étude s'est appuyé sur ces délibérations pour élaborer une vision, un cadre et un plan de transition aux fins d'adoption de cette « nouvelle charte des collèges ».

Le Groupe d'étude examinera les possibilités de mise en commun des services, dégagera les meilleurs exemples de prestation des services et cherchera des applications ailleurs dans le système. Il concentrera ses efforts sur les questions de la prestation de services communs et des bonnes pratiques administratives (p. ex., technologie informatique, approvisionnement et collecte des données).

Les pressions auxquelles le secteur postsecondaire devra faire face à l'avenir exigeront des solutions partagées et des applications à l'échelle du système. Tous les établissements devront élargir et approfondir leur définition de la collaboration et accélérer leurs activités. Les propositions, les recherches et les discussions auxquelles la consultation du Groupe d'étude a donné lieu lui ont permis de dégager des possibilités de collaboration à l'échelle du système qui pourraient offrir un avantage direct aux étudiantes et étudiants tout en permettant de faire des économies et d'éviter certains coûts. Ces initiatives communes auraient pour objet de veiller à ce que les pratiques les plus efficaces en matière de services et d'administration soient en place pour soutenir la croissance que nous prévoyons au XXI^{e} siècle.

Nous croyons qu'en collaborant pour établir les repères qui permettront de définir les meilleures pratiques et en les partageant, les établissements feront beaucoup pour l'ensemble du système qui pourra alors se comparer aux meilleurs du monde.

Le Groupe d'étude recommandera des moyens de continuer à privilégier les pratiques exemplaires et leur application afin que les dépenses courantes et à venir soient faites pour répondre à l'évolution des besoins des étudiantes et étudiants.

Les établissements d'éducation postsecondaire de l'Ontario ont de solides antécédents en matière d'initiatives communes. Toutefois, tous les intervenants et intervenantes ont clairement indiqué qu'il ne s'agissait pas de répétition, mais bien de transformation de certaines des opérations.

Les études commandées et les propositions reçues par le Groupe d'étude indiquent que la collaboration pourrait permettre de réaliser des économies pouvant aller de 74 à 88 millions de dollars. Si les incitatifs sont ciblés, ils devront viser des solutions partagées aux nombreuses pressions qui s'exerceront sur le système à l'avenir – réponse aux attentes des étudiantes et étudiants, établissement des plates-formes technologiques qui seront nécessaires à l'avenir, augmentation des économies, investissement dans une infrastructure utilisable à l'échelle du système pour répondre aux besoins du réseau tout entier et des communautés qui le soutiennent.

Pour mettre en œuvre ces solutions, il faut établir un mécanisme de partage des informations et des connaissances sur les pratiques exemplaires et encourager l'adoption de mesures novatrices.

En outre, nous avons besoin d'investir maintenant afin de parer aux pressions à venir. Grâce au *Fonds d'encouragement à la transformation*, il sera possible de faire des choix en ce qui concerne l'orientation et le rythme des changements dans l'intérêt des étudiantes et étudiants.

Le Groupe d'étude consultera les étudiantes et étudiants, les établissements d'enseignement postsecondaire, les associations de professeures et professeurs et du personnel, les collectivités locales, le milieu des affaires et d'autres organismes au besoin pour recueillir une vaste perspective à l'échelle du système.

Pour essayer de recueillir le plus possible de renseignements dans les délais serrés qui lui étaient impartis, le Groupe d'étude a suivi simultanément différentes « pistes » : recherche, propositions et mémoires, tables rondes et sondage auprès des étudiantes et étudiants. Le Groupe d'étude a créé un site Web pour mettre l'information à la disposition des personnes intéressées et leur permettre d'envoyer leurs commentaires par courriel. De plus, les membres et le personnel du Groupe d'étude ont rencontré des intervenantes et intervenants pendant tout le projet.

En outre, le Groupe d'étude a veillé, pendant tout le projet, à ce que les étudiantes et étudiants aient droit de parole et soient écoutés. Les rencontres avec les associations étudiantes, les tables rondes axées sur les étudiantes et étudiants et le sondage auprès des étudiantes et étudiants ont permis de prendre contact avec 800 étudiantes et étudiants dans toute la province. On peut consulter le sondage « *Expériences et priorités des étudiantes et étudiants* » dans un document d'appui au présent rapport intitulé *Document de référence*.

Le Groupe d'étude demandera aux établissements des propositions sur les moyens d'accroître l'efficacité par le biais de la mise en commun des services, des collaborations administratives ou d'autres activités tout en maintenant accès, abordabilité et responsabilité. Le Groupe d'étude pourra aussi donner des conseils à la ministre au besoin.

Le Groupe d'étude fera en sorte que les propositions soient accompagnées d'analyses de rentabilisation solides et établira des critères à cette fin.

Un Appel de propositions a été envoyé aux organisations étudiantes, au corps professoral, au personnel et aux employeurs, aux établissements et aux organismes communautaires. Les intervenantes et intervenants étaient invités à proposer des changements dont l'orientation et la force d'impulsion se feraient sentir à l'échelle du système et profiteraient aux étudiantes et étudiants. Le Groupe de travail encourageait la collaboration, l'esprit d'initiative et les solutions pratiques. Étant donné le peu de temps qu'ils avaient pour répondre, les intervenantes et intervenants pouvaient se limiter aux renseignements essentiels.

Le Groupe d'étude ne disposait pas de fonds à allouer aux propositions. Il les a toutefois étudiées à la lumière des priorités, des objectifs et des critères qu'il avait élaborés aux fins de création du *Fonds d'encouragement à la transformation*. À l'issue de cet examen, le Groupe d'étude a choisi certaines propositions qu'il estimait pouvoir servir d'exemple ou illustrer le type de changement et d'action qu'il juge essentiel à la réalisation des résultats visés. Les propositions choisies témoignent d'un engagement envers l'innovation et l'excellence pour les étudiantes et étudiants. Elles méritent d'être pleinement examinées et soutenues.

Sommaire des recommandations

Comment répondre aux besoins des étudiantes et étudiants

Portails et voies d'accès : *Vers un système sans coupure*

RECOMMANDATION : PORTAIL D'ENTRÉE À GUICHET UNIQUE

1. **Créer un portail d'entrée à guichet unique qui aide les étudiantes et étudiants à prendre des décisions efficaces au sujet de leurs études postsecondaires.**

   Ce programme devrait être le résultat d'une collaboration à l'échelle du système au sein du secteur et devrait offrir :

   - des instruments de prise de décisions pour aider les étudiantes et étudiants à faire des choix parmi la grande quantité d'informations à leur disposition;
   - des services offerts sur différents supports (en ligne, interactifs, en personne, sur papier);
   - des programmes de prépréparation.

   Le Service d'admission des collèges de l'Ontario et le Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario devraient travailler en partenariat pour fournir les informations et les instruments de prise de décision nécessaires pour offrir un point d'accès unique à la recherche aux étudiantes et étudiants et à leurs familles.

   Il est important que de tels instruments et services soient utilisables par les établissements de langue française et mis à la disposition des étudiantes et étudiants franco-ontariens. Il est également important qu'ils soient en place avant 2003 pour répondre à l'augmentation des exigences associées à la double cohorte et à la croissance démographique.

RECOMMANDATION : AMÉLIORER LES SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

2. **Faire des investissements stratégiques dans des initiatives qui aient pour effet d'améliorer les services aux étudiantes et étudiants dans les secteurs clés du counseling, des services offerts sur le campus, des services de bibliothèque et des services aux étudiantes et étudiants ayant des besoins particuliers.**

   Ces investissements devraient :

   - faire participer les étudiantes et étudiants à l'élaboration et au développement des services;
   - s'effectuer en collaboration avec d'autres établissements ou la communauté, ou les deux;
   - pouvoir être applicables dans d'autres établissements.

RECOMMANDATION : UN SYSTÈME DE TRANSFERT DES CRÉDITS SANS COUPURE POUR L'ÉDUCATION POSTSECONDAIRE

3. **Évaluer les mécanismes de transfert des crédits existants pour déterminer comment progresser dans la direction requise, à savoir veiller à ce que les compétences stratégiques soient disponibles, faciliter la mobilité des apprenantes et apprenants et se préparer à l'enseignement électronique, et pour dégager les éléments clés d'un cadre d'action.**

4. **Déterminer les étapes nécessaires pour mettre en œuvre ce cadre d'action dans les trois années qui viennent, fixer des objectifs pour mesurer les progrès et veiller à ce qu'ils soient atteints.**

5. **Créer un système de transfert des crédits unique et sans coupure à l'échelle du système pour le secteur postsecondaire qui soit compréhensible par les étudiantes et étudiants et par les établissements.**

   Cela devrait se faire en collaboration entre le gouvernement et les établissements. Ce système de transfert des crédits devrait être élaboré et géré par le Conseil du consortium des collèges et universités qui aurait pour mandat important de faciliter le transfert des crédits.

RECOMMANDATION : ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

6. **Chaque établissement d'enseignement postsecondaire devrait adopter un engagement envers les services aux étudiantes et étudiants fondé sur les garanties suivantes :**

   - renseignements clairs et exacts sur les cours et les conditions d'admission;
   - traitement juste et efficace des demandes;
   - traitement prompt et efficace des demandes d'aide financière et paiements au début du premier trimestre;
   - encadrement bien informé des tutrices et tuteurs et du personnel d'orientation professionnelle et accès aisé aux conseillères et conseillers;
   - renseignements accessibles sur le rendement des collèges et des universités, les services disponibles en ligne, les aménagements offerts aux étudiantes et étudiants ayant un handicap et la façon dont les cours seront enseignés et évalués;
   - possibilité pour les étudiantes et étudiants de faire connaître leurs opinions.

Une éducation accessible et abordable : *Allégement du fardeau financier des étudiantes et étudiants*

RECOMMANDATION : SIMPLIFICATION, COORDINATION ET HARMONISATION

7. **Simplifier et coordonner les politiques relatives à l'aide financière aux étudiantes et étudiants, y compris l'évaluation des besoins et les critères d'admissibilité, en harmonisant les prêts canadiens aux étudiantes et étudiants et les programmes de prêts aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.**

RECOMMANDATION : ÉTABLISSEMENT D'UN PORTAIL À GUICHET UNIQUE POUR L'AIDE FINANCIÈRE AUX ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

8. **Établir un partenariat entre les centres de demande d'admission aux collèges et aux universités et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités afin d'offrir un seul guichet d'information aux étudiantes et étudiants, aux parents et aux conseillères et conseillers sur l'aide financière aux étudiantes et étudiants et sur l'éducation postsecondaire en Ontario. L'accès serait assuré par des moyens de communication multiples comme l'accès en ligne dans Internet, les publications imprimées et le téléphone. Il y aurait une capacité interactive d'utilisation d'instruments de planification et de prise de décisions.**

RECOMMANDATION : DES DEMANDES ET DES PAIEMENTS EFFECTUÉS À TEMPS

9. **Continuer à améliorer l'accès en ligne pour les demandes d'aide au RAFEO, le suivi de la situation des demandes et le partage de l'information avec les étudiantes et étudiants et les établissements, et à accélérer le processus grâce à la communication électronique des documents. Le Ministère, les établissements et les banques devraient œuvrer en partenariat pour transformer les processus de demande et de transfert de fonds en une opération continue plus efficace pour les étudiantes et étudiants.**

RECOMMANDATION : DES INFORMATIONS ET DES CONSEILS ACCESSIBLES

10. **Créer une culture d'« investissement dans les services aux étudiantes et étudiants » afin de rendre l'information, l'orientation et la planification relatives à l'éducation postsecondaire accessibles aux étudiantes et étudiants et à leurs familles.**

    Créer et offrir des encouragements à la création d'un partenariat entre les secteurs public et privé pour édifier une culture d'« investissement dans les étudiantes et étudiants » qui comprenne un processus de planification précoce, des conseils d'experts et des instruments de prise de décisions en matière d'aide financière, ainsi que des informations à l'intention des étudiantes et étudiants, de leurs familles et du personnel conseil. Faire appel à cette fin aux étudiantes et étudiants, aux anciennes et anciens diplômées et aux groupes d'orientation, ainsi qu'aux établissements d'enseignement postsecondaire et aux institutions financières.

    Encourager les étudiantes et étudiants et leurs familles à commencer tôt à planifier le financement des études postsecondaires, en fait dès l'école élémentaire. Tirer parti des exigences du nouveau curriculum pour élaborer un plan annuel de cheminement auquel participent activement les étudiantes et étudiants et leurs familles.

Recommandation : Mesure de l'accès et rapport à cet égard

11. Dans le cadre de leur rapport public annuel, les établissements d'enseignement postsecondaire devraient être tenus de faire rapport sur l'accessibilité et de suivre de près la participation de leurs étudiantes et étudiants, particulièrement celles et ceux qui viennent de milieux socio-économiques défavorisés.

La méthode à utiliser pour mesurer l'accès et suivre la participation devrait être élaborée par le Conseil des universités de l'Ontario, l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités et les organisations étudiantes.

Recommandation : Des bourses d'études et une aide plus accessibles

12. Améliorer le système de bourses d'études pour rendre cette forme d'aide plus accessible aux étudiantes et étudiants des collèges et des universités.

La Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire devrait permettre aux étudiantes et étudiants de première année d'être admissibles aux bourses d'études du millénaire.

Le gouvernement de l'Ontario devrait veiller à ce que les étudiantes et étudiants qui prévoient aller soit au collège soit à l'université aient un accès égal aux Bourses Sommet de l'excellence.

Examiner les politiques relatives au financement et au RAFEO qui concernent l'accès à la technologie informatique et à l'enseignement à distance comme l'admissibilité des dépenses étudiantes associées aux ordinateurs.

Recommandation : Des politiques pour réduire le fardeau de la dette étudiante

13. Continuer à insister fortement sur les politiques du gouvernement et des établissements visant à réduire le fardeau de la dette étudiante et les défauts de remboursement. Encourager l'adoption de politiques et de pratiques visant à retenir les étudiantes et étudiants qualifiés « à risque » pour qu'elles et ils terminent leurs études postsecondaires.

Collaborer avec les institutions de prêt pour créer un portail facile d'accès à l'échelle du système qui aide les étudiantes et étudiants à comprendre et à gérer leurs dettes avant de quitter l'établissement.

Veiller à ce que les établissements procèdent à des entrevues de départ avec les étudiantes et étudiants pour les renseigner sur tous les moyens à leur disposition pour faire face à leurs obligations financières, y compris leurs dettes.

Améliorer l'accès des étudiantes et étudiants à un personnel conseil qualifié et leur donner tous les renseignements sur l'aide financière à leur disposition en provenance des réserves prélevées sur les droits de scolarité, des fonds d'urgence, du Programme de subventions d'appui aux étudiantes et étudiants de l'Ontario et d'autres formes d'exonération du remboursement des prêts pour aider les établissements à soutenir financièrement leurs étudiantes et étudiants et à les retenir.

Les possibilités offertes par l'apprentissage électronique : *Des solutions qui marchent jour et nuit, sept jours sur sept*

RECOMMANDATION : INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE DANS L'APPRENTISSAGE ÉLECTRONIQUE

14. **Le gouvernement devrait appuyer les investissements stratégiques visant à répondre aux exigences essentielles en matière d'infrastructure pour l'enseignement à distance partagé ou électronique.**

15. **Le gouvernement devrait soutenir et promouvoir la collaboration dans le domaine de l'élaboration et de la prestation de l'enseignement électronique.**

Les défis qui se posent aux établissements

Mandats et missions : *Toujours en évolution*

RECOMMANDATION : ÉTENDRE LES OBJECTIFS POUR LE XXI^e SIÈCLE

16. **Le gouvernement devrait reconnaître la contribution qu'apporte la différentiation des établissements d'enseignement postsecondaire à la plus grande participation des régions et des populations particulières au développement économique, social et communautaire.**

    Cette reconnaissance devra s'accompagner de plans concrets et non de stratégies générales et se concentrer sur la planification, les effets et les résultats mesurables.

RECOMMANDATION : FACILITER LA DIFFÉRENTIATION

17. **Envisager le modèle polytechnique et les établissements « hôtes » possibles pour étendre les choix en matière d'éducation postsecondaire en Ontario et établir ce modèle dans la nouvelle charte des collèges.**

18. **Éliminer les secteurs de recrutement définis par le gouvernement pour les collèges d'arts appliqués et de technologie. Les collèges devraient avoir la souplesse et la latitude nécessaires pour conclure des ententes de collaboration n'importe où dans la province, dans le pays ou dans le monde.**

    Les secteurs de recrutement actuels des collèges sont limités et ne correspondent pas aux mouvements de la population étudiante qui est devenue extrêmement mobile. Ces frontières sont dépassées, car elles ne reconnaissent pas le rôle plus vaste des collèges dans le développement économique régional à titre de centres d'excellence spécialisés devant répondre à des demandes nationales et internationales.

RECOMMANDATION : ENCOURAGER LES VOCATIONS COMPLÉMENTAIRES GRÂCE À LA COLLABORATION

19. Aligner les incitatifs offerts aux établissements d'enseignement postsecondaire sur les efforts qu'ils déploient pour conclure des ententes de collaboration en reconnaissant le fait que la collaboration est encore plus essentielle et urgente pour les établissements francophones et ruraux et les établissements du Nord.

Cela signifie qu'il faudra probablement modifier le financement actuel des établissements d'enseignement postsecondaire francophones et des régions rurales et du Nord en reconnaissance de leurs différents mandats pour leur permettre de servir leurs communautés.

Il faudra encourager les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord et leurs partenaires communautaires à tirer parti du plan défini dans le document *Ensemble pour le Nord 2000-2001* et à maximiser l'utilisation de l'infrastructure et des ressources existantes, à attirer et à retenir les étudiantes et étudiants et à élaborer des programmes complémentaires pour réduire, sinon éliminer le chevauchement.

Il faudra nommer une conseillère ou un conseiller spécial chargé de favoriser la collaboration entre les établissements francophones et du Nord qui aura le pouvoir de faciliter la conclusion d'ententes de collaboration et de faire des recommandations sur les changements de financement ou d'autres arrangements pour assurer la viabilité des établissements francophones et ruraux et des établissements du Nord.

RECOMMANDATION : GARANTIR L'ACCÈS

20. Cibler certains des fonds affectés pour permettre aux populations particulières – autochtones et francophones, par exemple – d'avoir pleinement accès aux possibilités d'éducation.

Les gouvernements fédéral et provincial devraient tous deux reconnaître qu'il faut augmenter le coût par étudiante ou étudiant pour appuyer l'accès à l'éducation postsecondaire parmi ces communautés et la rendre plus abordable.

21. Maintenir et renforcer le rôle des collèges en matière d'accès et de rattrapage pour répondre aux besoins de populations particulières dans les régions urbaines et rurales et dans les régions économiquement défavorisées.

Une nouvelle charte pour les collèges : *La voie de l'avenir*

RECOMMANDATION : UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLÈGES

22. Élaborer pour les collèges une nouvelle charte selon le modèle de gestion et les pratiques administratives d'une société à but non lucratif exploitée dans un cadre législatif commun.

RECOMMANDATION : PLAN DE TRANSITION VERS LA NOUVELLE CHARTE

23. Élaborer un plan de transition réfléchi pour établir le cadre législatif, réglementaire et décisionnel de la nouvelle charte des collèges.

Ce cadre englobera les modèles de gestion et les pratiques administratives. Le plan de transition que propose le Groupe d'étude est conçu pour aider le secteur collégial à mettre en œuvre la nouvelle charte et la nouvelle vision.

La transition s'échelonnera sur une période limitée; le Ministère devrait la faciliter au moyen de ressources spécialisées. Les collèges devraient disposer de ressources financières et spécialisées pour évaluer leurs progrès et prendre les mesures nécessaires pour créer la nouvelle entité.

24. Abolir le Conseil des affaires collégiales.

L'établissement d'un cadre législatif commun qui établit les fonctions et responsabilités de conseils d'administration indépendants et responsables et la mise en œuvre du plan de transition rendent inutile le Conseil des affaires collégiales.

Reddition de comptes et rapports : *Rationalisation des procédés*

RECOMMANDATION : UN CADRE REDDITIONNEL UNIQUE

25. Établir un cadre redditionnel fondé sur une vision et un ensemble d'objectifs pour l'enseignement postsecondaire en Ontario.

Le fondement de ce cadre serait le même pour les collèges et les universités. Il aurait pour principales composantes une mission précise, des procédés en vue d'une gestion efficace, prévoyant notamment un rôle pour des représentantes et représentants de la population étudiante, la publication d'un rapport annuel, le suivi et le contrôle d'indicateurs de rendement et le respect constant de pratiques exemplaires vérifié au moyen de repères.

26. Remplacer les nombreux rapports exigés actuellement par un rapport annuel produit par chaque établissement et accessible au public et au gouvernement.

Chaque collège et université publierait un rapport annuel contenant :

- la mission, les principales stratégies et les réalisations de l'établissement;
- les progrès accomplis en vue de l'atteinte d'objectifs établis en fonction d'indicateurs de rendement;
- les objectifs de rendement de l'établissement et de l'ensemble du système;
- les taux de participation et d'accès des étudiantes et étudiants;
- des états financiers vérifiés;
- les autres rapports que pourrait exiger le gouvernement.

RECOMMANDATION : RÉDUIRE LES FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

27. Regrouper les rapports et s'appuyer dans la mesure du possible sur des données existantes.

Il est temps également de revoir toutes les exigences relatives aux rapports, d'éliminer les rapports superflus et de rationaliser ou regrouper les autres.

Les rapports devraient être fondés sur une source commune d'information financière et de gestion afin que les établissements puissent rédiger un rapport annuel comprenant des états financiers vérifiés et des exigences stratégiques sur le plan des rapports.

Il y a lieu de créer une source commune d'information financière et de gestion aux fins des rapports annuels, des indicateurs de rendement et des repères comparatifs.

RECOMMANDATION : ÉTABLIR DES MESURES COHÉRENTES DE RENDEMENT

28. Élaborer un ensemble commun d'indicateurs de rendement et de repères de pratiques optimales pour produire des renseignements fiables et des mesures cohérentes sur le rendement du secteur de l'éducation supérieure.

Ces indicateurs de rendement, élaborés de façon concertée par le gouvernement et les établissements, viendraient appuyer la vision, les buts et les objectifs de l'enseignement postsecondaire en Ontario. Certains produiraient des données sur l'ensemble du réseau des établissements, et pourraient donc être utilisés dans les collèges et les universités.

Les repères devraient correspondre clairement aux résultats attendus et permettre des comparaisons non seulement avec d'autres établissements postsecondaires de l'Ontario et du Canada, mais également avec les meilleurs établissements au monde.

Un groupe d'étude composé de représentantes et représentants du Conseil des universités de l'Ontario, de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités devrait se charger de l'élaboration de ces indicateurs de rendement et de ces repères.

29. Créer des indicateurs de santé financière à l'usage des établissements de l'Ontario.

Ces indicateurs seraient élaborés par le gouvernement, les établissements et des experts en comptabilité. Ils seraient utilisés par chaque établissement et dans l'ensemble du système. Ils permettraient d'obtenir des renseignements sur le secteur postsecondaire dans son ensemble, c'est-à-dire sur les collèges et les universités. Ces indicateurs, bien qu'adaptés au contexte ontarien, se prêteraient à des comparaisons à l'échelle internationale.

Coup d'envoi au changement

Une collaboration renouvelée : *Fondée sur les réussites du passé*

RECOMMANDATION : INTENSIFIER LA COLLABORATION DANS LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE

30. Encourager les établissements à s'inspirer des mesures déjà prises et à investir dans des initiatives de collaboration qui pourraient être étendues à l'ensemble du système.

Ces initiatives de collaboration permettront :

- d'améliorer les services à la population étudiante;
- de mieux exploiter les ressources et les installations actuelles;
- d'utiliser plus efficacement les ressources rares et spécialisées;
- d'améliorer l'efficacité;
- de créer et d'implanter une infrastructure compatible;
- d'assurer la durabilité à long terme;
- de mieux limiter les coûts.

RECOMMANDATION : ÉCHANGER DES RENSEIGNEMENTS ET DES CONNAISSANCES SUR DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

31. Créer une structure et un mécanisme d'échange de renseignements et de connaissances sur les pratiques exemplaires dans l'ensemble du secteur postsecondaire.

Au départ, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités pilotera l'élaboration, entreprise par le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, d'un mécanisme qui permettra l'échange de renseignements sur les pratiques exemplaires. En collaboration avec le Conseil des universités de l'Ontario et l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, le Ministère envisagera l'implantation permanente de ce mécanisme, peut-être avec l'aide de la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire.

Incitatifs au changement : *Adoption des meilleures pratiques*

Recommandation : Création d'un « Fonds d'encouragement à la transformation »

32. Créer un fonds d'encouragement visant à stimuler l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques. Ce fonds sera en effet pendant une période de cinq ans. Le Groupe d'étude recommande que 80 millions de dollars soient alloués annuellement à ce fonds.

Les secteurs prioritaires de ce fonds seraient :

Les services axés sur les étudiantes et étudiants

- services d'admission et de transfert
- services de soutien aux étudiantes et étudiants
- accès et soutien à l'apprentissage électronique

L'amélioration au sein des établissements

- utilisation des installations fixes existantes
- rentabilité de l'administration

Les stratégies d'amélioration à l'échelle du secteur

- définition des responsabilités et soutien aux décisions
- transition vers une nouvelle charte des collèges

Les initiatives prises dans le cadre de ce fonds devraient répondre aux objectifs de politique suivants :

- démontrer un intérêt particulier envers la qualité des services offerts aux étudiantes et étudiants;
- appuyer l'accès à l'éducation supérieure des Ontariennes et Ontariens désireux et admissibles;
- accroître les économies et améliorer l'efficacité;
- rendre le secteur postsecondaire plus compétitif sur le plan international;
- favoriser la collaboration dynamique au sein du secteur postsecondaire
- favoriser la collaboration entre les établissements de niveau postsecondaire qui fait appel à d'« autres » partenaires, tels que les conseils scolaires, les municipalités, le secteur privé et le secteur à but non lucratif;
- être des initiatives prises par les établissements susceptibles d'en entraîner d'autres, d'accélérer le rythme et d'améliorer la qualité du changement;
- permettre d'éviter certains coûts à l'avenir.

Le succès du fonds d'encouragement sera assuré par les établissements et leurs associations puisqu'ils devront satisfaire à un certain nombre de conditions préalables pour pouvoir s'en prévaloir :

- les initiatives proposées devront être clairement liées à un ou à plusieurs objectifs de politique du fonds;
- les propositions devront indiquer clairement comment les résultats seront mesurés et rapportés;

- les propositions devront clairement montrer comment les leçons tirées de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'initiative seront partagées et communiquées au sein du secteur postsecondaire;
- les propositions décriront les mesures du rendement qui seront utilisées pour évaluer l'efficacité et l'efficience administratives et indiqueront comment les données issues de ces mesures seront compilées, rapportées et utilisées sur une base continue;
- les établissements devront informer le public et le gouvernement de leurs résultats dans leur rapport annuel.

33. Établir un comité consultatif qui sera chargé d'examiner les demandes de financement et de conseiller le gouvernement. Ce comité sera en place pendant toute la durée du fonds, soit pendant cinq ans. Il sera composé de représentantes et représentants des établissements, de la population étudiante, du milieu des affaires et des organismes communautaires nommés par la ministre.

Le gouvernement établira les critères à utiliser pour examiner les propositions en conformité avec les objectifs de politique du fonds. Ces critères pourraient requérir, entre autres choses, que les établissements :

- satisfassent aux objectifs de politique;
- remplissent les conditions d'obtention des subventions (p. ex., les établissements et leurs associations ont mis en place des systèmes de gestion permettant de faire rapport sur les mesures, le rendement et les résultats);
- accompagnent la proposition d'une analyse de rentabilisation sérieuse;
- démontrent un engagement manifeste envers l'initiative proposée.

Le comité consultatif appliquera ces critères aux propositions qui seront soumises et recommandera au ministère de la Formation, des Collèges et Universités celles qu'il considère admissibles à une subvention. La décision finale reviendra au ministère de la Formation et des Collèges et Universités qui sera également responsable de l'administration du fonds en matière de gestion et de rapport.

Annexe A – Récapitulatif des données sur les finances et les effectifs

Récapitulatif des données sur les finances et les effectifs

Tableau 1 : Effectifs des collèges et des universités de l'Ontario en équivalents à plein temps de 1990-1991 à 1999-2000

	Universités	Collèges	Totaux
1990-1991	257 823	132 727	390 550
1991-1992	268 298	149 226	417 524
1992-1993	272 691	158 406	431 097
1993-1994	269 980	161 541	431 521
1994-1995	264 830	163 975	428 805
1995-1996	263 716	168 412	432 128
1996-1997	258 417	166 194	424 611
1997-1998	258 298	168 552	426 850
1998-1999	260 535	169 338	429 873
1999-2000	267 888	168 977	436 865

Source : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

Tableau 2 : Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction[1] 1990-1991 et 1999-2000
(en dollars actuels)

	1990-1991	1999-2000	Variation entre 1990-1991 et 1999-2000	Variation (en %) entre 1990-1991 et 1999-2000
Subventions de fonctionnement du gouvernement de l'Ontario et contrats	1 846,75 $	1 643,63 $	-203,12 $	-11,0 %
Droits de scolarité, droits accessoires et droits divers[2]	507,21 $	1 283,43 $	776,22 $	153,0 %
Dons, revenu de placements et divers	87,67 $	134,83 $	47,16 $	53,8 %
Total	2 441,63 $	3 061,89 $	620,26 $	25,4 %
Effectifs des universités en équivalent à plein temps*	257 823	267 888	10 065	3,9 %
Recettes par équivalent à plein temps (EPT)	9 470 $	11 430 $	1 960 $	20,7 %
Subventions de fonctionnement par EPT	7 163 $	6 136 $	- 1 027,33 $	-14,3 %

[1] Source : Committee of Finance Officers – Universities of Ontario; les données pour 1999-2000 sont des estimations.
[2] Incluent la partie des recettes générées par les droits de scolarité mise de côté pour fournir une aide aux étudiantes et étudiants.
* Source : MFCU; ces données incluent la totalité des effectifs en EPT des programmes de premier cycle et d'études supérieures de l'exercice.

Tableau 3 : Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction[1] 1999-2000 et 1990-1991
(en dollars constants – Indice des prix à la consommation en Ontario en 2000 = 100)

	1990-1991	1999-2000	Variation entre 1990-1991 et 1999-2000	Variation (en %) entre 1990-1991 et 1999-2000
Subventions de fonctionnement du gouvernement de l'Ontario et contrats	2 272,61 $	1 675,32 $	-597,28 $	-26,3 %
Droits de scolarité, droits accessoires et droits divers[2]	624,17 $	1 305,76 $	681,59 $	109,2 %
Dons, revenu de placements et divers	107,88 $	137,43 $	29,55 $	27,4 %
Total	3 004,65 $	3 118,51 $	113,86 $	3,8 %
Effectifs des universités en équivalent à plein temps *	257 823 $	267 888 $	10 065 $	3,9 %
Recettes par équivalent à plein temps (EPT)	11 654 $	11 641 $	-12,81 $	-0,1 %
Subventions de fonctionnement par EPT	8 815 $	6 254 $	-2 560,76 $	-29,1 %

[1] Source : Committee of Finance Officers – Universities of Ontario; les données pour 1999-2000 sont des estimations.
[2] Incluent la partie des recettes générées par les droits de scolarité mise de côté pour fournir une aide aux étudiantes et étudiants.
* Source : MFCU; ces données incluent la totalité des effectifs en EPT des programmes de premier cycle et d'études supérieures de l'exercice.

Tableau 4 : Dépenses des universités par fonction administrative[1]
1990-1991 et 1998-1999
(en dollars actuels et constants – Indice des prix à la consommation en Ontario en 2000 = 100)

	1990-1991		*1998-1999*		*Variation (en %) entre 1990-1991 et 1998-1999*	
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	1 235,0 M $	1 449,1 M $	1 504,3 M $	1 533,3 M $	21,8 %	5,8 %
Dépenses par EPT	4 789,99 $	5 620,39 $	5 773,79 $	5 885,13 $	20,5 %	4,7 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	164,0 M $	192,4 M $	194,2 M $	197,9 M $	18,4 %	2,9 %
Dépenses par EPT	636,06 $	746,33 $	745,36 $	759,73 $	17,2 %	1,8 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	70,3 M $	82,5 M $	109,0 M $	111,1 M $	55,0 %	34,7 %
Dépenses par EPT	272,66 $	319,92 $	418,32 $	426,38 $	53,4 %	33,3 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	270,3 M $	317,1 M $	292,4 M $	298,1 M $	8,2 %	-6,0 %
Dépenses par EPT	1 048,32 $	1 290,36 $	1 122,45 $	1 144,09 $	7,1 %	-11,3 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	332,5 M $	390,1 M $	431,0 M $	439,3 M $	29,6 %	12,6 %
Dépenses par EPT	1 289,64 $	1 513,22 $	1 654,38 $	1 686,28 $	28,3 %	11,4 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	397,9 M $	466,9 M $	477,6 M $	486,8 M $	20,0 %	4,3 %
Dépenses par EPT	1 543,31 $	1 810,87 $	1 833,29 $	1 868,65 $	18,8 %	3,2 %

[1] Source : *Financial Report of Ontario Universities*, Conseil des universités de l'Ontario, ventilation par fonction et par poste des dépenses financées à partir des fonds de fonctionnement et des fonds pour dépenses auxiliaires utilisables sans restriction. Ces données excluent les dépenses associées à l'enseignement et à la recherche, aux bourses d'études et d'excellence autrement comprises dans les services aux étudiantes et étudiants, de même qu'aux cours n'ouvrant pas droit à crédit. Ces données ne tiennent par ailleurs pas compte des nouvelles répartitions internes des coûts, le cas échéant.
[2] Ces domaines ont fait l'objet d'une consolidation pour faciliter la comparaison.
M = millions de dollars

Tableau 5 : Recettes de fonctionnement des collèges[1] 1990-1991 et 1999-2000

(en dollars actuels)

	1990-1991	1999-2000	Variation entre 1990-1991 et 1999-2000	Variation (en %)
Subventions de fonctionnement	771,7 $	692,7 $	-79 $	-10,2 %
Droits de scolarité et droits accessoires[2]	155,7 $	422,2 $	266,5 $	171,2 %
Autres subventions gouvernementales	300,2 $	147,7 $	-152,5 $	-50,8 %
Contrats de formation	61,6 $	99,2 $	37,6 $	61,0 %
Autres recettes	58,7 $	85,6 $	26,9 $	45,8 %
Total	1 347,9 $	1 447,4 $	99,5 $	7,4 %
Recettes des collèges[3]	1,2863 $ G	1,3482 $ G	61,9 $ M	4,8 %
Effectifs en EPT*	132 727	168 977	36 250	27,3 %
Recettes par EPT	9 691 $	7 978 $	-1 713 $	-17,7 %
Subvention de fonctionnement par EPT	5 814 $	4 099 $	-1 715 $	-29,5 %

[1] Prévisions budgétaires de 1999-2000.

[2] Incluent la partie des recettes générées par les droits de scolarité mise de côté pour fournir une aide aux étudiantes et étudiants.

[3] Exclusion faite des recettes relatives aux services et activités auxiliaires et aux contrats de formation.

* Incluent tous les effectifs à plein temps (postsecondaire et programmes partagés) et à temps partiel (postsecondaire).

G = milliard, M = million

Tableau 6 : Recettes de fonctionnement des collèges[1] 1990-1991 et 1999-2000

(en dollars constants – Indice des prix à la consommation en Ontario en 2000 = 100)

	1990-1991	1999-2000	Variation* entre 1990-1991 et 1999-2000	Variation (en %)
Subventions de fonctionnement	949,7 $	706,1 $	-243,6 $	-25,7 %
Droits de scolarité et droits accessoires[2]	191,6 $	430,3 $	248,7 $	124,6 %
Autres subventions gouvernementales	369,4 $	150,5 $	-218,9 $	-59,3 %
Contrats de formation	75,8 $	101,1 $	25,3 $	33,4 %
Autres recettes	72,2 $	87,3 $	15,1 $	20,9 %
Total	1 658,7 $	1 475,3	-183,4 $	-11,1 %
Recettes des collèges[3]	1,5829 G $	1,3742 G $	-183,4 M $	-13,2 %
Effectifs en EPT*	132 727	168 977	36 250	27,3 %
Recettes par EPT	11 926 $	8 132 $	-3 766 $	-31,8 %
Subvention de fonctionnement par EPT	7 155 $	4 179 $	-2 976 $	-41,6 %

[1] Prévisions budgétaires de 1999-2000.

[2] Incluent la partie des recettes générées par les droits de scolarité mise de côté pour fournir une aide aux étudiantes et étudiants.

[3] Exclusion faite des recettes relatives aux services et activités auxiliaires et aux contrats de formation.

* Incluent tous les effectifs à plein temps (postsecondaire et programmes partagés) et à temps partiel (postsecondaire).

G = milliard, M = million

Tableau 7: Dépenses des collèges par fonction administrative 1990-1991 et 1998-1999

(en dollars actuels et constants – Indice des prix à la consommation en Ontario en 2000 = 100)

	1990-1991		*1998-1999*		*Variation en % entre 1990-1991 et 1998-1999*	
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	456,5 M $	535,6 M $	545,2 M $	555,7 M $	19,4 %	3,8 %
Dépenses par EPT	3 439,40 $	4 035,66 $	3 219,73 $	3 281,82 $	-6,4 %	-18,7 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	117,1 M $	134,4 M $	145,0 M $	147,8 M $	23,.8 %	7,5 %
Dépenses par EPT	882,39 $	1 035,36 $	856,05 $	872,56 $	-3,0 %	-15,7 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	124,1 M $	145,7 M $	125,1 M $	127,5 M $	0,8 %	-12,4 %
Dépenses par EPT	935,36 $	1 097,52 $	738,92 $	753,17 $	-21 %	-34,0 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	122,5 M $	143,8 M $	125,3 M $	127,7 M $	2,3 %	-11,2 %
Dépenses par EPT	923,17 $	1 083,21 $	739,87 $	754,14 $	-19,9 %	-30,4 %
	Actuels	***Constants***	***Actuels***	***Constants***	***Actuels***	***Constants***
Dépenses totales	92,7 M $	108,8 M $	149,8 M $	152,7 M $	61,6 %	40,4 %
Dépenses par EPT	698,48 $	819,57 $	884,89 $	901,96 $	26,7 %	10,1 %

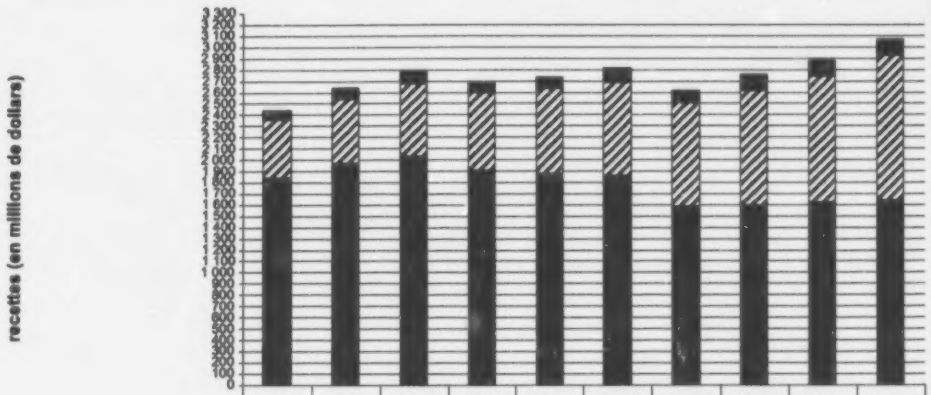
Source: Système d'information financière des collèges, les données pour 1999-2000 sont des estimations en dollars constants : IPC en Ontario, Statistique Canada, estimations du ministère des Finances.

Remarque : Ces données excluent les dépenses associées à l'aide financière aux étudiantes et étudiants, aux bourses d'études et d'excellence et aux prix; Connexion Emploi.

M = million

Graphique 1 – Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction de 1990-1991 à 1999-2000

(exclusion faite des cours n'ouvrant pas droit à crédit)

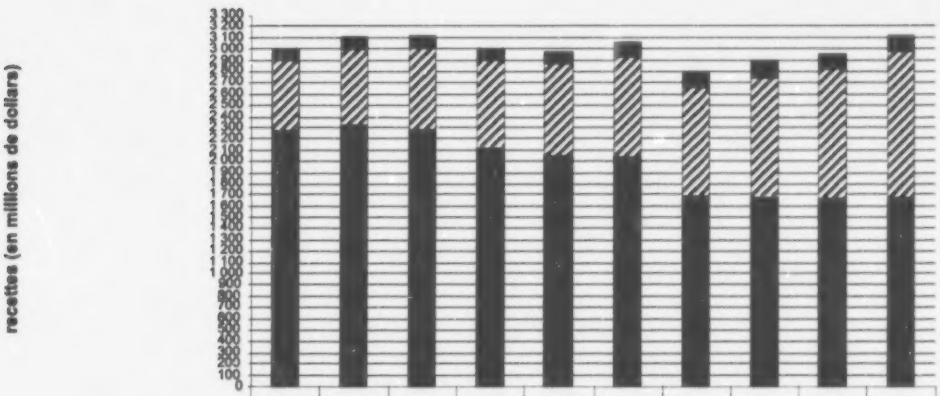


	1990-1991 (2 441,6)	1991-1992 (2 645,8)	1992-1993 (2 783,4)	1993-1994 (2 705,4)	1994-1995 (2 734,1)	1995-1996 (2 809,7)	1996-1997 (2 614,4)	1997-1998 (2 754,2)	1998-1999 (2 877,5)	1999-2000e (3 061,9)
Dons, revenu de placements et divers	87,7	96,1	106,5	100,3	105,6	120,9	113,5	140,0	132,2	134,8
Droits de scolarité, droits accessoires et divers	507,2	571,7	641,3	696,0	752,1	817,5	907,6	1 010,6	1 124,3	1 283,4
Subventions provinciales et contrats	1 846,7	1 978,0	2 035,7	1 909,1	1 876,5	1 871,3	1 593,3	1 603,6	1 620,9	1 643,6

Source : Committee of Finance Officers – Universities of Ontario (COFO-UO); les données pour 1998-1999 ont été remaniées pour faciliter la comparaison avec les années antérieures; les données pour 1999-2000 sont des estimations.

Graphique 2 – Recettes de fonctionnement des universités utilisables sans restriction en dollars constants de 2000 de 1990-1991 à 1999-2000

(exclusion faite des cours n'ouvrant pas droit à crédit)

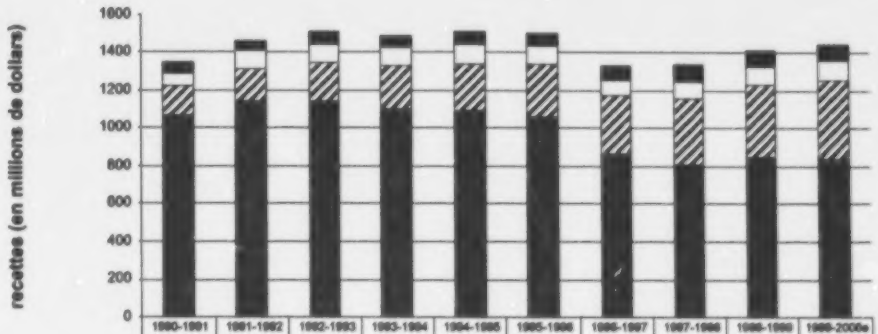


	1990-1991 (3 004,7)	1991-1992 (3 104,4)	1992-1993 (3 120,8)	1993-1994 (3 002,9)	1994-1995 (2 981,2)	1995-1996 (3 063,6)	1996-1997 (2 782,3)	1997-1998 (2 882,5)	1998-1999 (2 956,8)	1999-2000e (3 118,5)
Dons, revenu de placements et divers	107,9	112,7	119,4	111,4	115,1	131,8	120,7	146,6	136,0	137,4
Droits de scolarité, droits accessoires et divers	624,2	670,8	719,0	772,5	820,1	891,3	965,9	1 054,9	1 153,1	1 305,8
Subventions provinciales et contrats	2 272,6	2 320,9	2 282,4	2 119,1	2 046,1	2 040,4	1 695,7	1 680,9	1 667,5	1 675,3

Source : Committee of Finance Officers – Universities of Ontario (COFO-UO); les données pour 1998-1999 ont été remaniées pour faciliter la comparaison avec les années antérieures; les données pour 1999-2000 sont des estimations. Dollars constants : IPC en Ontario, Statistique Canada, estimations du ministère des Finances.

Graphique 3 – Recettes de fonctionnement réelles des collèges de 1990-1991 à 1999-2000

(y compris les contrats de formation, mais à l'exception des recettes auxiliaires)

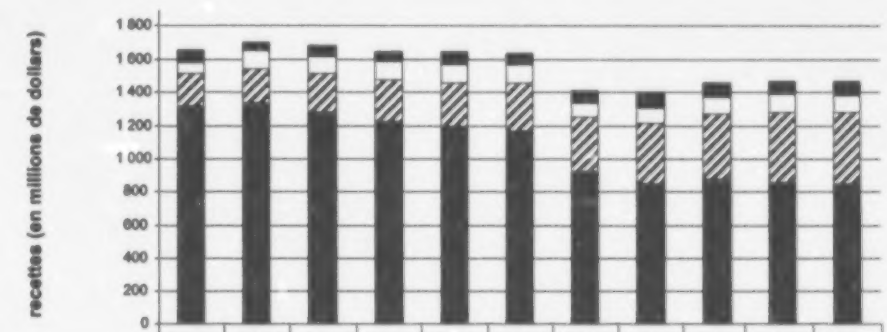


	1990-1991 (1 347,9)	1991-1992 (1 456)	1992-1993 (1 505)	1993-1994 (1 488,1)	1994-1995 (1 513,8)	1995-1996 (1 503,4)	1996-1997 (1 330,4)	1997-1998 (1342,3)	1998-1999 (1418,7)	1999-2000e (1447,4)
Autres recettes	58,7	43,7	63,1	55,8	67,0	63,3	67,4	92,7	85,6	85,6
Contrats de formation	61,8	94,7	94,4	102,3	107,2	98,8	84,4	89,0	99,2	99,2
Droits de scolarité, accessoires et divers	155,7	178,1	208,7	231,3	245,0	275,2	309,3	347,8	387,4	422,2
Autres subventions gouvernementales	300,2	319,4	298,2	277,7	296,7	283,9	178,0	140,2	147,7	147,7
Subventions de fonctionnement	771,7	820,1	840,6	821,0	797,9	802,2	691,3	672,8	696,8	692,7

Source : Système d'information financière des collèges; les données pour 1999-2000 sont des estimations.

Graphique 4 – Recettes de fonctionnement des collèges en dollars constants de 2000 de 1990-1991 à 1999-2000)

(y compris les contrats de formation, mais à l'exclusion des recettes auxiliaires)



	1990-1991 (1 658,7)	1991-1992 (1 706,4)	1992-1993 (1 687,4)	1993-1994 (1 651,8)	1994-1995 (1 650,6)	1995-1996 (1 639,2)	1996-1997 (1 415.9)	1997-1998 (1 407)	1998-1999 (1 459,5)	1999-2000e (1 475,3)	2000-2001e (1 468,3)
Autres recettes	72,2	51,3	70,7	61,9	73,1	69,0	71,7	97,2	88,1	87,3	85,6
Contrats de formation	75,8	111,1	105,8	113,6	116,9	107,7	89,8	93,3	102,1	101,1	99,2
Droits de scolar., accessoires et divers	191,6	209,0	234,0	256,7	267,1	300,1	329,2	364,3	398,5	430,3	430,6
Autres subventions gouvern.	369,4	374,8	334,3	308,3	323,5	287,7	189,4	147,0	151,9	150,5	147,7
Subventions de fonctionnement	949,7	962,3	942,5	911,3	870,0	874,7	735,7	705,2	718,9	706,1	705,2

Source : Système d'information financière des collèges; les données pour 1999-2000 sont des estimations.
Dollars constants : IPC en Ontario, Statistique Canada, estimations du ministère des Finances.

Graphique 5

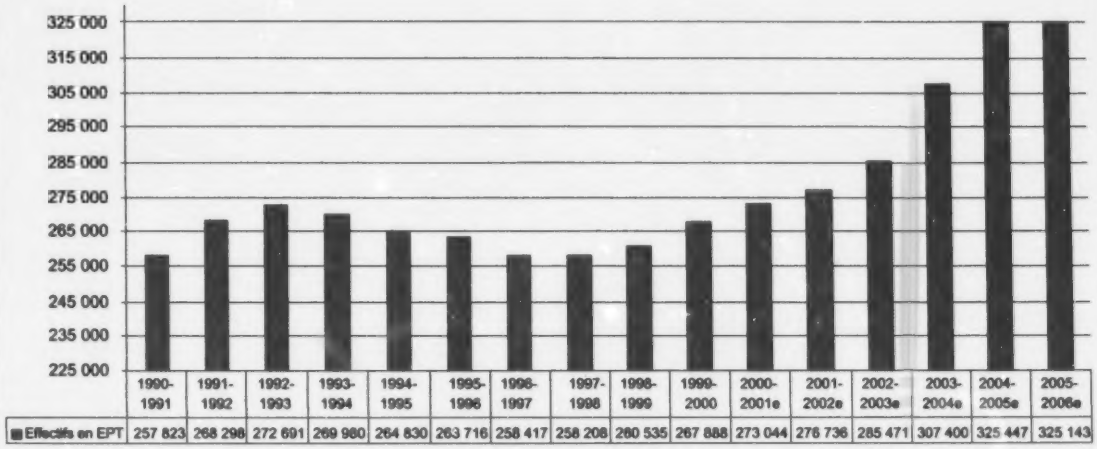
Ventilation en pourcentage des dépenses de fonctionnement générales par fonction*

	Enseignement et recherche	Cours n'ouvrant pas droit à crédit	Services de bibliothèque	Informatique	Administration et fonctions générales	Installations fixes	Services aux étudiantes et étudiants	Total **
Terre-Neuve	68,3	0,9	6,2	5,3	6,6	8,3	4,5	100
Île-du-Prince-Édouard	65,6	0,0	5,3	2,1	8,9	13,8	4,3	100
Nouvelle-Écosse	59,1	2,5	5,4	4,3	11,0	11,7	5,9	100
Nouveau-Brunswick	61,2	1,6	6,5	4,4	10,2	12,0	4,0	100
Québec	64,8	1,4	5,6	3,7	10,8	11,1	2,7	100
Ontario	61,8	2,9	6,6	3,7	7,0	10,3	7,6	100
Manitoba	57,4	3,5	6,2	3,9	7,2	18,4	3,3	100
Saskatchewan	62,9	2,2	6,7	2,6	10,1	11,6	3,9	100
Alberta	58,8	2,8	3,3	5,6	9,5	12,9	4,3	100
Colombie-Britannique	58,8	6,1	6,1	2,0	12,3	9,3	5,5	100
Canada	61,7	2,8	6,2	3,7	9,1	11,1	5,4	100
9 provinces	61,6	2,8	5,9	3,7	10,4	11,5	4,0	100

* Les dépenses sont comptabilisées en milliers de dollars.
** Y compris les cours n'ouvrant pas droit à crédit.

Source : Données de l'ACPAU pour 1998-1999.

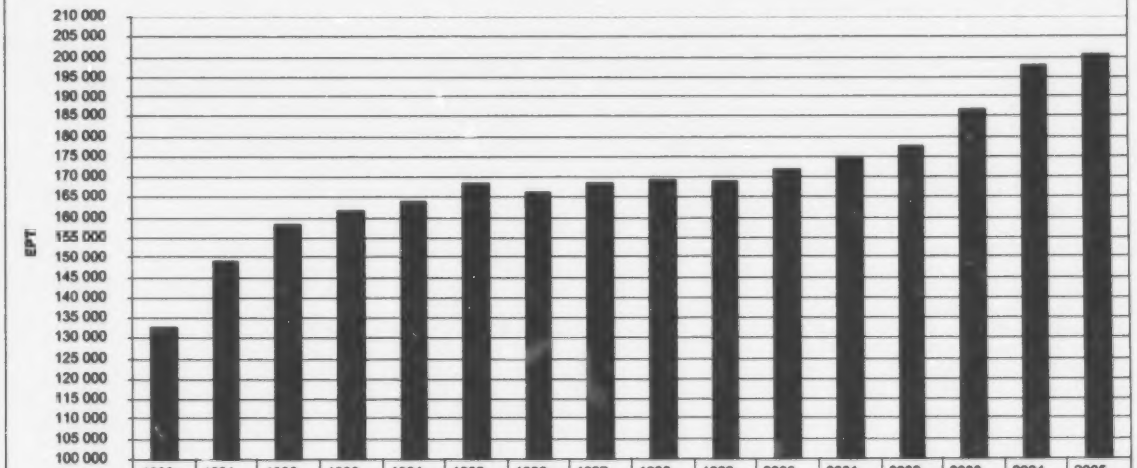
Graphique 6 – Effectifs réels et projetés des universités en EPT de 1990-1991 à 2005-2006



	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001e	2001-2002e	2002-2003e	2003-2004e	2004-2005e	2005-2006e
Effectifs en EPT	257 823	268 298	272 691	269 980	264 830	263 716	258 417	258 208	260 535	267 888	273 044	276 736	285 471	307 400	325 447	325 143

Source : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités.
Les hausses de 2000-2001 à 2005-2006 sont fondées sur le nombre d'étudiantes et étudiants (de premier et de deuxième ou troisième cycle) fréquentant l'université à plein temps.
Hypothèses : Les effectifs à temps partiel restent inchangés; les effectifs à plein temps représentent autant d'équivalents à plein temps (EPT).

Graphique 7 – Effectifs réels et projetés des collèges en EPT de 1990-1991 à 2005-2006



	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
EPT	132 727	149 226	158 406	161 541	163 975	168 412	166 194	168 552	169 338	168 977	171 905	174 534	177 677	186 908	197 898	200 595

Source : Ministère de la Formation, des Collèges et Universités.
Les hausses de 2000-2001 à 2005-2006 sont fondées sur le nombre d'étudiantes et étudiants (de premier et deuxième ou troisième cycle) fréquentant l'université à plein temps.
Hypothèses : Les effectifs à temps partiel restent inchangés; les effectifs à plein temps représentent autant d'équivalents à plein temps (EPT).

Annexe B – Exemples d'engagement envers les services aux étudiantes et étudiants

Établissements d'éducation postsecondaire (ÉÉP)	Responsabilités des établissements												Obligations des étudiantes et étudiants		
	Avant l'admission			Lors de l'inscription ou de l'admission			Durant les études								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Citizen's Agenda for Illinois Higher Education+ (Conseil de l'éducation, État de l'Illinois)	X		X									X			
Department of Education Charter for Higher Education (Gouvernement britannique)	X	X*	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
University of Liverpool Student Charter (Sénat et conseil de l'université, conseil représentatif de la guilde des étudiantes et étudiants)	X	*		X			X	X	X	X	X		X	X	X
University of Sheffield Student Charter (Agentes et agents de l'université et union des étudiantes et étudiants)	X	X*		X	X			X	X	X	X		X	X	X
University of Plymouth Student Charter (Conseil de l'université, union des étudiantes et étudiants)	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X	X
University of Dundee Student Charter # (Conseil de l'université, association des étudiantes et étudiants)	X	X*	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
University of Strathclyde Student Charter@							X						X	X	X
University of Queensland Student Charter (Australie)	X			X	X		X		X	X	X		X	X	X
Collèges – Ontario (dans les documents de 10 collèges)													X	X	X
Universités – Ontario (dans les documents de 11 universités) ~						~	~	~	X	X	X				X

+ Mentionne : l'accès; la diversité; la hausse des effectifs; l'amélioration de la productivité; la reddition de comptes et l'efficience par rapport aux coûts; la collaboration et les partenariats.

* Mentionne plus particulièrement les personnes ayant un handicap ou les services spéciaux.

@ Évoque explicitement le devoir du personnel enseignant de rendre les cours intéressants.

Offre un logement en résidence aux étudiantes et étudiants célibataires.

~ Ont sans exception adopté des codes de conduite/chartes des droits traitant de l'accès à l'information et des recours en appel (sans toutefois établir explicitement de normes de qualité en éducation).
Ont adopté des codes de conduite pour les étudiantes et étudiants. Trois ont pris des engagements en matière d'aide financière. Quatre ont publié des déclarations officielles relatives à la prestation de services de qualité aux étudiantes et étudiants.

Clés

Responsabilités des ÉÉP avant l'admission

A Information – Programmes d'études/cours offerts
B Information – Services aux étudiantes et étudiants
C Information – Aide financière disponible

Responsabilités des ÉÉP à l'inscription/admission

D Traitement équitable
E Réponse en temps utile
F Octroi d'une aide financière

Responsabilités des ÉÉP durant les études

G Enseignement – Normes de qualité (cours/notation)
H Services aux étudiantes et étudiants – Normes de qualité
I Droits de représentation des étudiantes et étudiants
J Traitement égalitaire et confidentiel
K Plaintes/griefs/appels
L Transferts – Droit à des transferts directs

Responsabilités des étudiantes et étudiants

M Études – Normes de qualité
N Études – Fréquentation des cours/ponctualité
O Comportement – Attitude envers autrui, respect de la propriété, comportement dans la collectivité

Annexe C – Dispositions relatives au transfert des crédits dans les autres territoires de compétence

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS ENTRE PAYS			
Champ d'application et objet	**Particularités**	**Administration**	**Responsabilité**
CANADA Protocole pancanadien sur la transférabilité des crédits universitaires (1995)			
▪ Applicable à l'échelle du pays. ▪ Vise à promouvoir le transfert des crédits par l'ensemble des ÉÉP canadiens.	Ce protocole maintient l'autonomie pédagogique des ÉÉP.		Le respect de ce protocole n'est pas obligatoire, mais seulement recommandé.
COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE Système européen de transfert de crédits (SETC)			
▪ Ouvert à tous les pays membres de la CE. ▪ Vise à faciliter le transfert des crédits par les ÉÉP d'un même pays, mais aussi entre les ÉÉP des divers pays européens. ▪ Sert de base à la conclusion d'ententes bilatérales entre ÉÉP. ▪ Adhésion facultative. ▪ Modèle repris par divers pays individuellement – la Belgique, la Suisse, la Hongrie.	▪ Une fois qu'un pays décide d'adhérer au système, il doit en respecter les règles.	▪ Il existe un mécanisme au sein de chaque ÉÉP permettant de veiller à l'application des principes et des règles du système par l'ensemble de ses facultés ou départements.	▪ Ce système a été mis au point par la Commission européenne. ▪ Des spécialistes du SETC effectuent des visites sur place dans les ÉÉP pour s'assurer qu'ils appliquent le système de façon uniforme, conformément aux règles et procédures établies.

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS ENTRE PAYS			
Champ d'application et objet	**Particularités**	**Administration**	**Responsabilité**
AUSTRALIE *National Technical & Further Education* (TAFE) – Modalités de transfert de crédits universitaires *Australian Qualifications Framework* (AQF)			
▪ Applicable à l'échelle du pays – adhésion facultative. ▪ Adhésion d'une vingtaine d'universités. ▪ Transfert à l'échelle nationale des crédits dans 13 disciplines reconnues par le système TAFE. ▪ Ententes additionnelles à l'échelle locale entre ÉÉP.	▪ Les étudiantes et étudiants doivent obtenir un certificat ou un diplôme homologué par le système TAFE. ▪ L'équivalence accordée représente 33 pour 100 des crédits d'un programme d'études sur 3 ans au premier cycle, 25 pour 100 des crédits d'un programme d'études sur 4 ans et 16,5 pour 100 des crédits nécessaires à l'obtention d'un diplôme en sciences infirmières. ▪ Les étudiantes et étudiants doivent satisfaire aux conditions d'admission à l'université, notamment en matière de notes.	▪ Le comité des vice-chancelières et vice-chanceliers australiens (*Australian vice-chancelors' committee* ou AVCC) supervise le système. ▪ Les ÉÉP participants se chargent individuellement d'administrer le système pour chaque étudiante ou étudiant.	▪ L'AVCC est l'organisme responsable du système. ▪ L'*Australian Qualifications Framework* (AQF) sert de base au transfert des crédits entre les ÉÉP et aux programmes d'articulation de ces derniers.
NOUVELLE-ZÉLANDE En cours d'élaboration : un système national de reconnaissance des compétences En cours d'élaboration : un établissement virtuel visant à faciliter le transfert des crédits – NZUT (*New Zealand University of Technology*)			
▪ Applicable à l'échelle du pays. ▪ Registre national des compétences. ▪ Présentement, ententes additionnelles à l'échelle locale entre ÉÉP.		▪ Le gouvernement néo-zélandais prescrit l'enregistrement de toutes les compétences par niveau d'études ou de cours, par discipline et par résultat obtenu.	

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS ENTRE PAYS			
Champ d'application et objet	**Particularités**	**Administration**	**Responsabilité**
ASIE et région du PACIFIQUE *University Mobility in Asia and the Pacific* (UMAP) *Credit Transfer Scheme* (UCTS)			
▪ Applicable en Australie, au Japon, en Chine, au Brunei, en Corée, aux Philippines, au Cambodge, au Canada, en Malaisie, à Singapour, au Chili, au Mexique, à Taïwan, à Fiji, en Mongolie, en Thaïlande, à Guam, au Myanmar, aux États-Unis, à Hong Kong, en Nouvelle-Zélande, au Vietnam, en Indonésie, en Papouasie Nouvelle-Guinée et à Samoa. ▪ L'adhésion d'autres pays est possible sur approbation du conseil de l'UMAP.	▪ Tous les ÉÉP publics et privés agréés peuvent participer au système de l'UMAP. ▪ L'échelle de cotation pour une année d'études entière comporte 60 points. ▪ L'échelle de cotation sert à une évaluation numérique de la charge de travail des étudiantes et étudiants.	▪ Chaque ÉÉP participant se dote d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur chargé d'accueillir et de superviser les demandes de transfert de crédits en application du système UCTS, de fournir des conseils aux auteures et auteurs des demandes, de même que de remplir et d'acheminer les formules nécessaires. ▪ La coordonnatrice ou le coordonnateur travaille généralement à partir du bureau international des ÉÉP.	▪ Un bureau international – dont le siège social se trouve à l'Université de Tokyo – surveille l'application du système UCTS à l'échelle mondiale.

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS ENTRE PROVINCES OU TERRITOIRES CANADIENS ET ENTRE ÉTATS AMÉRICAINS			
Champ d'application et objet	**Particularités**	**Administration**	**Responsabilité**
ALBERTA *The Alberta Transfer Guide*			
▪ Applicable à l'échelle de la province. ▪ Vise à promouvoir le transfert des crédits par l'ensemble des établissements. ▪ Le guide, qui consigne toutes les ententes officielles portant sur le transfert des crédits, inclut une liste des équivalences de cours reconnues et une explication détaillée des ententes en matière de transfert en bloc.	▪ Les ÉÉP restent libres d'admettre des étudiantes et étudiants ou non en fonction des places disponibles et de considérations qualitatives.	▪ Chaque ÉÉP désigne une personne (souvent sa ou son registraire ou encore une agente ou un agent d'admission) responsable de la dissémination de l'information relative au transfert des crédits, de même que des ententes et des procédures y afférent. ▪ Les demandes de transfert de crédits doivent être présentées sur les formules de l'*Alberta Council on Admissions and Transfers*; l'ÉÉP qui accède à une telle demande en informe les autres ÉÉP.	▪ Système mis au point et administré par l'*Alberta Council on Admissions and Transfers* (ACAT). ▪ L'ACAT gère une base de données sur les ententes en matière de transfert des crédits. ▪ L'ACAT fait au besoin office d'arbitre en cas de différend entre les ÉÉP. Lorsque l'ACAT tranche un tel différend, sa décision est sans appel.
COLOMBIE-BRITANNIQUE *British Columbia Transfer Guide*			
▪ Applicable à l'échelle de la province. ▪ Vise à faciliter la mobilité des étudiantes et étudiants, et en particulier les possibilités de transfert direct d'un ÉÉP à l'autre. ▪ Le guide, qui consigne toutes les ententes officielles portant sur le transfert des crédits, inclut une liste des équivalences de cours reconnues et une explication détaillée des ententes en matière de transfert en bloc.	▪ Les transferts directs sont possibles d'un programme ou d'un cours à l'autre parmi ceux qui figurent dans le guide. ▪ Les ÉÉP restent libres d'admettre des étudiantes et étudiants ou non en fonction des places disponibles et de considérations qualitatives.	▪ Le *British Columbia Council on Admissions and Transfers* reconnaît plus de 65 comités d'articulation, responsables de programmes dont la prestation est assurée par plusieurs ÉÉP.	▪ Le système est supervisé par le *British Columbia Council on Admissions and Transfers*.

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS ENTRE PROVINCES OU TERRITOIRES CANADIENS ET ENTRE ÉTATS AMÉRICAINS			
Champ d'application et objet	**Particularités**	**Administration**	**Responsabilité**
CALIFORNIE *California Articulation Number System* (CANS)			
▪ 100 collèges communautaires, 20 universités d'État et 4 ÉÉP privés adhèrent au système. ▪ Le CANS a, jusqu'à ce jour, approuvé 7 186 programmes d'études collégiaux.	▪ Le système, comportant des renvois internes d'identification des cours de niveau inférieur, prévoit des possibilités de transfert pour les principaux cours préparatoires. ▪ Il élimine la nécessité pour chaque ÉÉP de conclure des ententes d'articulation.	▪ Chaque ÉÉP signe un engagement à respecter l'équivalence des cours reconnus par le système CANS. ▪ Le processus de révision des cours aux fins d'articulation par le personnel enseignant pour les besoins du transfert des crédits est coordonné par l'agente ou l'agent d'articulation de chaque ÉÉP.	▪ Le conseil de coordination du CANS est responsable du système. ▪ Ce conseil supervise le CANS, élabore les politiques s'y rapportant et organise des forums de discussion et d'échange d'information. ▪ Les membres du conseil représentent des collèges, des universités (dont l'Université de la Californie) et des ÉÉP privés.
MICHIGAN			
▪ Applicable à l'échelle de l'État. ▪ Adhésion facultative – tous les ÉÉP n'y adhèrent pas.	▪ Une trentaine de crédits semestriels relatifs à des cours de niveau 100 ou plus, compatibles, de programmes d'études ordinaires ouvrent droit à des transferts directs entre ÉÉP signataires de l'entente. ▪ Un grade d'associé obtenu après deux années d'études est reconnu comme équivalent à la première moitié d'un programme spécialisé sur 4 ans.	▪ Administré par les bureaux d'inscription et d'admission.	▪ Le MACRAO est une association bénévole. ▪ Les ententes relatives au transfert des crédits sont supervisées par les registraires et par les agentes et agents d'admission.

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

PROTOCOLES DE TRANSFERT DES CRÉDITS
ENTRE PROVINCES OU TERRITOIRES CANADIENS ET ENTRE ÉTATS AMÉRICAINS

Champ d'application et objet	Particularités	Administration	Responsabilité
OHIO *Ohio Articulation & Transfer policy*			
• Applicable à l'échelle de l'État. • Touche tous les cours de premier cycle ouvrant droit à crédit. • Fondé sur le transfert en bloc de crédits relatifs à une même discipline, plutôt que sur le transfert de crédits cours par cours.	• Les ÉÉP restent libres d'admettre des étudiantes et étudiants ou non en fonction des places disponibles et de considérations qualitatives. • Cette politique incite les étudiantes et étudiants à compléter un ensemble de cours, comme ceux requis pour l'obtention d'un grade d'associé, avant de passer à l'université.	• Les ÉÉP conseillent et renseignent les étudiantes et étudiants sur les programmes d'articulation spéciaux et les équivalences reconnues, notamment en leur distribuant un guide sur la politique de transfert des crédits.	• La *General Assembly of the State of Ohio*, dirigée par l'*Ohio Board of Regents*, est responsable de cette politique. • Les présidentes et présidents des ÉÉP nomment un comité de révision (appelé *Articulation Transfer Appeal Review Committee* ou ATARC) chargé de la défense des droits des étudiantes et étudiants. L'ATARC relève du président ou de la présidente qui l'a constitué.
ARIZONA *Arizona Transfer Articulation Agreements*			
• Applicables à l'échelle de l'État. • Visent à faciliter les transferts directs des étudiantes et étudiants d'un ÉÉP à un autre – ont donné lieu à la publication d'un guide intitulé « *Pathways for Transfer* ».	• Prévoient le transfert en bloc de crédits; des cours communs; un programme d'études générales; 3 diplômes de transfert reconnus à l'échelle de l'État. • Prévoient aussi la nomination de « protectrices et protecteurs » des étudiantes et des étudiants qui demandent un transfert.	• Ces ententes ont mené à la mise au point d'un système nouveau, rationalisé.	• Le gouvernement de l'État est responsable de ces ententes.

ÉÉP = Établissements d'éducation postsecondaire

Annexe D – Une nouvelle charte pour les collèges : Plan de transition

Portails et voies d'accès

Examen du système d'éducation postsecondaire en Ontario

Une nouvelle charte pour les collèges
Plan de transition

Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants
Février 2001

UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLÈGES
PLAN DE TRANSITION

Table des matières

Introduction 4
Une vision pour l'avenir 5

Sur le chemin de la réussite 8
Une transition prudente et soigneusement planifiée 8

Fonctions et responsabilités 10
Le Ministère 10
Le collège 11

Pose des fondations et développement de la capacité nécessaire au succès 13

Enseignement de qualité et poursuite de l'excellence 13
Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations 14
Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre 14

Principes de saine gestion publique 15
Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations 16
Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre 17

Ressources humaines 17
Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations 19
Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre 19

Finances et administration 20
Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations 21
Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre 21

Partenariats 22
Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations 22
Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre 23

Le nouveau cadre pour la charte des collèges 24
La loi 24
Le règlement 24
La politique du Ministère 25

Le plan de transition 26

UNE NOUVELLE CHARTE POUR LES COLLÈGES
PLAN DE TRANSITION

Introduction

Les collèges de l'Ontario représentent une réussite exemplaire dans le secteur postsecondaire au Canada. Depuis leur création il y a 35 ans, ils n'ont cessé d'offrir à leurs étudiantes et étudiants un enseignement accessible, abordable et de haute qualité. Il suffit, pour se faire une idée de leur performance, de constater la croissance constante de leurs effectifs, le taux impressionnant d'emploi de leurs diplômées et diplômés, les partenariats qu'ils ont su forger avec le secteur économique et leur contribution inestimable à la vie des communautés au sein desquelles ils se sont intégrés. Les collèges de l'Ontario ont réellement su définir les normes de l'enseignement postsecondaire en Ontario.

Quelle forme revêtiront-ils au XXI[e] siècle? Seront-ils en mesure de relever les défis d'excellence posés par la mondialisation?

Ces questions font l'objet de débats depuis la parution du rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario, en mars 1999. La recommandation d'élaborer une « nouvelle charte des collèges », formulée dans ce rapport, a donné lieu à nombre de travaux de recherche et de consultations. Dans le cadre du mandat du Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants, des entretiens ont eu lieu avec de nombreux intervenants et intervenantes du secteur des collèges. Le Groupe d'étude a tiré parti de la réflexion de tous les intervenants et intervenantes au cours des 21 derniers mois. Les informations, les opinions et les conseils recueillis ont fourni au Groupe d'étude des renseignements judicieux, pratiques et novateurs.

Sur la base de ces débats, le Groupe d'étude a défini la « nouvelle charte des collèges » comme un cadre législatif, réglementaire et décisionnel pour les collèges qui établira les limites et les modalités de leur fonctionnement.

Le Groupe d'étude a constaté qu'il existe un consensus remarquable quant au rôle et à la mission impartis aux collèges au XXI[e] siècle tels qu'ils sont qu'indiqués dans le rapport du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario. Mais la façon de procéder pour ce faire reste plus incertaine.

Le but du présent document est de présenter les concepts de base qui permettront de mieux comprendre la nature et la portée de la « vision pour l'avenir » proposée pour les collèges. Le moment est venu de tirer parti du succès et du dynamisme actuels des collèges de l'Ontario pour se tourner vers l'avenir. Au cours des trois prochaines années, dans le cadre d'une transition prudente et soigneusement planifiée, tous les collèges devraient atteindre un nouveau degré d'indépendance et de responsabilité. Ils trouveront tous leur propre voie pour atteindre le niveau d'excellence recherché dans

leurs domaines de spécialisation en se fondant sur leur situation et sur leurs atouts personnels.

Une vision pour l'avenir

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants propose d'apporter des changements aux collèges pour leur permettre de continuer à jouer un rôle essentiel dans le secteur de l'éducation postsecondaire en Ontario. Le but poursuivi est le suivant :

- Assurer un enseignement et une formation de haute qualité;
- Veiller à ce que les étudiantes et étudiants, de même que les employeurs, sachent s'adapter aux nouvelles technologies;
- Jouer un rôle clé en matière de croissance économique et de contribution à la prospérité durable;
- Atteindre un niveau d'excellence globale, d'après les résultats obtenus.

Ces objectifs seront concrétisés de la façon suivante :

- Promotion de partenariats actifs et continus avec le secteur privé;
- Adoption d'approches novatrices pour doter les étudiantes et étudiants des compétences dont elles et ils auront besoin;
- Collaboration accrue entre les collèges et les universités;
- Plus grande spécialisation sanctionnée par des grades d'études appliquées et des recherches appliquées;
- Accent mis en permanence sur l'accès.

Cette « nouvelle charte des collèges » se veut un cadre qui traduira en termes pratiques la vision d'avenir des collèges sous forme de modèles de gestion et d'administration. Ces modèles de gestion devront :

- Tenir compte des tendances et des exigences auxquelles les collèges sont confrontés :
  - Capacité de suivre les tendances du marché et d'y réagir;
  - Capacité d'explorer les sources potentielles de recettes qui ne proviennent pas des droits payés par les étudiantes et étudiants;
  - Capacité de se concentrer sur leur mission essentielle d'enseignement et de formation;
  - Capacité de composer avec tous les niveaux de réglementation, les procédés et les systèmes de contrôle administratif;

- Impératif de compétitivité dans un environnement contrôlé par le gouvernement.

- Réaliser la vision du Conseil de l'emploi et de l'investissement de l'Ontario :

  - Partenariats avec les secteurs public et privé;
  - Accroissement de la coopération entre les collèges et les universités;
  - Satisfaction des besoins des étudiantes et étudiants, notamment en matière de transfert de crédits et de programmes menant à des diplômes dans des disciplines appliquées.

- Relever les défis de l'avenir, c'est-à-dire :

  - Accroître le niveau de spécialisation et de différenciation de chaque collège;
  - Faire face à des hausses immédiates des effectifs;
  - Intensifier la collaboration au sein du secteur postsecondaire.

Lors de sa préparation aux discussions avec les intervenantes et intervenants, le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a établi plusieurs concepts de base sur lesquels fonder les délibérations : la reconnaissance d'un système différencié, la nécessité de prévoir l'accroissement de la capacité pour faire face à l'avenir et le besoin d'établir un seul et même cadre de différenciation valable pour tous les collèges.

Parmi les modèles d'administration suggérés, le Groupe d'étude s'est efforcé d'identifier ceux qui sont susceptibles de réaliser au mieux la vision des collèges du XXI^{e} siècle. Ces modèles coïncident avec ceux qui ont été dégagés par une étude indépendante commanditée par l'Association des collèges appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO). Le Groupe d'étude a sélectionné des modèles inspirés des relations entretenues par le gouvernement provincial avec des partenaires fournisseurs de services publics. L'expérience accumulée à partir de ces modèles les rend plus faciles à adopter et à mettre en œuvre. Les modèles examinés sont les suivants :

- Modèle actuel – le *statu quo*, c'est-à-dire un organisme de la Couronne sur lequel le gouvernement exerce un contrôle étroit en matière d'administration et de gestion;

- Renforcement des pouvoirs – le *statu quo* assorti de pouvoirs supplémentaires approuvés par le gouvernement en matière d'administration et de gestion;

- Entité nouvelle dotée d'une charte – chaque collège devient un organisme à but non lucratif régi par une loi commune qui définit ses fonctions et responsabilités;

- Charte de type universitaire – chaque collège est un organisme à but non lucratif régi par sa propre loi;

- Modèle d'organisme privé, à but lucratif – modèle prévu dans la nouvelle *Loi de 2000 favorisant le choix et l'excellence au niveau postsecondaire*.

Lors des discussions avec les intervenantes et intervenants du réseau collégial, tout le monde était d'accord sur le fait que le *statu quo* ne représentait pas une option viable. Quant au modèle de renforcement des pouvoirs, bien qu'il présente certains avantages, il n'offre en fait qu'une solution à court terme pour résoudre les problèmes récurrents du passé et satisfaire aux exigences du Ministère, sans toutefois déboucher sur une vision nouvelle. Il a été jugé irréalisable d'adopter 25 chartes distinctes de type universitaire pour le secteur collégial. Enfin, le modèle d'organisme privé à but lucratif pourrait être retenu dans le cas de nouveaux projets, mais pas pour l'éducation publique dont les actifs appartiennent à la population.

La solution qui a paru la plus apte à réaliser la vision du XXI^{e} siècle était l'établissement d'une entité nouvelle régie par une charte. Ce mode de gestion permet de reconnaître les missions différenciées de chaque établissement tout en prévoyant une stratégie à l'échelle de la province pour ce secteur de l'enseignement postsecondaire. Elle offre également la souplesse requise pour que les collèges s'acquittent de leur mandat et garantissent une éducation d'excellente qualité, tout en tenant compte des besoins des étudiantes et étudiants, des employeurs et de la région. Elle facilite le partenariat entre les collèges et le monde des affaires, ainsi qu'entre les collèges et les autres intervenants du secteur postsecondaire. Elle définit clairement les attentes en matière de rendement et de formation, les fonctions et les responsabilités respectives et peut donc servir de base à l'établissement de solides relations de responsabilité entre les collèges et le Ministère.

Sur le chemin de la réussite

La suite du présent document présente les étapes qui permettront de mettre en œuvre la vision d'avenir. Il s'agit d'un processus évolutif, dont les éléments clés devront être mis en place; où tous les acteurs devront acquérir l'expérience associée à leurs nouvelles fonctions; et où les institutions devront adapter leurs structures à leurs nouvelles responsabilités.

Cette évolution prendra la forme d'une transition prudente et planifiée étalée sur trois ans.

La première année sera consacrée à l'évaluation des points forts et à l'accroissement de la capacité. Pour ce faire, il faudra :

- Préciser les nouvelles fonctions et les mandats différenciés;
- Redéfinir les responsabilités;
- Mettre en place les assises qui garantiront la réussite future.

À la fin de cette première année, tous les collèges auront acquis une autonomie accrue et auront mis en place de bonnes pratiques administratives et des mesures de responsabilité satisfaisantes. Lors de la deuxième et de la troisième année, les collèges continueront de bâtir sur ces assises, et certains pourront se différencier et se spécialiser.

Une transition prudente et soigneusement planifiée

Les collèges de l'Ontario sont un bien public de grande valeur et ils doivent continuer à réussir. La transition aura lieu sans trop perturber les étudiantes et étudiants et en tenant compte des objectifs fixés en matière de capacité.

Un plan rigoureux de transition sera élaboré afin de mettre en place le cadre législatif, réglementaire et décisionnel de la nouvelle charte. Les modèles de gestion et les modalités administratives feront partie intégrante de ce cadre. On insistera en particulier sur l'importance de la contribution des employées et employés au succès de ces collèges. Le plan de transition proposera un « état final », ainsi que les facteurs de succès pour y parvenir.

La transition sera facilitée par le Ministère et soutenue, le cas échéant, par des conseils d'experts. Un « centre d'expertise » placé sous l'autorité directe de la ministre en assumera la responsabilité. En outre, les collèges disposeront des ressources humaines et financières qui leur permettront de procéder à l'évaluation des progrès au cours de la période de transition et de prendre les mesures nécessaires pour se transformer en cette nouvelle entité. Le centre d'expertise, sis au Ministère même, sera une source d'économie du fait qu'il permettra aux collèges comme au Ministère d'éviter tout chevauchement et de tirer des leçons de la période de transition.

Le centre d'expertise sera composé de conseillères et conseillers professionnels expérimentés. Ces conseillères et conseillers spéciaux seront chargés d'évaluer la capacité de chaque collège de s'acquitter de ses nouvelles responsabilités et fonctions. Leur évaluation permettra de dégager les domaines qui devront être renforcés pour atteindre la capacité souhaitée et de définir les stratégies nécessaires pour y parvenir.

Les conseillères et conseillers spéciaux auront des connaissances et de l'expérience en gestion, reddition de comptes, gestion des ressources humaines et relations du travail. Elles et ils seront en mesure de se prononcer sur les fusionnements et les restructurations. Elles et ils donneront également leur avis sur la nécessité de nommer un conseil exécutif ou un comité de transition intérimaire chargé de superviser la mise en œuvre des stratégies nécessaires pour poser les fondations.

La ministre demandera à une conseillère ou à un conseiller spécial de rencontrer le conseil d'administration de chaque collège aux fins d'évaluation des conditions à remplir afin de poser les fondations et d'établir la capacité requise pour permettre au collège d'assumer ses nouvelles fonctions et ses nouvelles responsabilités. La conseillère ou le conseiller rédigera un rapport à l'intention de la ministre qui l'étudiera et prendra toutes les mesures qu'elle jugera nécessaires. Chaque collège disposera donc de son propre plan et de ses propres stratégies et mécanismes pour atteindre l'objectif visé. Les collèges pourront se prévaloir des ressources offertes par le centre d'expertise pour s'acquitter de leurs obligations et de leurs responsabilités.

Ces activités de transition, assorties d'une collaboration efficace, permettront de dégager les domaines où effectuer des investissements stratégiques. L'infusion nécessaire de fonds publics tiendra compte des buts et des objectifs annoncés publiquement, favorisera le développement de la capacité et garantira le succès du secteur.

On aura recours à de nombreux mécanismes et stratégies durant cette période de transition afin d'augmenter la capacité et de promouvoir la différenciation et l'excellence :

- Identification et partage des pratiques exemplaires;
- Possibilité offerte aux réseaux et aux intervenantes et intervenants du secteur de donner l'exemple;
- Outils et conseils pour auto-évaluer la capacité;
- Outils et conseils pour évaluer l'ensemble du système;
- Examen financier et prévisions;
- Diligence raisonnable et évaluation des risques et des responsabilités;
- Alignement des mandats et des mécanismes de facilitation sur les missions.

L'établissement du cadre de la nouvelle charte des collèges n'est pas un processus linéaire avec un seul point d'arrivée, mais comprend toute une gamme d'options en

matière d'enseignement postsecondaire fondées sur les points forts et le leadership propres au secteur des collèges.

- Certains collèges trouveront leur spécificité en offrant des programmes d'études générales diversifiés et de qualité aux résidentes et résidents de leur région ou de leur collectivité.

- D'autres desserviront une « communauté » sectorielle et non plus géographique.

- D'autres encore proposeront l'admission à leurs programmes à des groupes précis et à des groupes ayant des besoins particuliers.

- La collaboration étroite sur le plan administratif et la mise en commun des services permettront aux collèges de collaborer et aux étudiantes et étudiants de profiter de cette coopération.

- De nouveaux instituts polytechniques pourraient voir le jour.

- Les accords de transfert de crédits et les programmes de collaboration seront plus nombreux et concentrés sur des domaines sectoriels et stratégiques de l'enseignement et de la formation.

- Certains collèges dispenseront des programmes sanctionnés par des grades d'études appliquées et se concentreront sur la possibilité d'entreprendre des recherches appliquées.

Fonctions et responsabilités

Le Ministère

Au cours de la période de transition, le Ministère intensifiera son rôle de leader stratégique du secteur concerné :

- En faisant connaître la nouvelle vision provinciale de l'enseignement postsecondaire public, et en annonçant publiquement ses buts et ses objectifs;

- En établissant des politiques et des lignes directrices pour la prestation d'un enseignement et d'une formation de qualité dans les collèges, y compris l'adoption de pratiques exemplaires pour l'élaboration des programmes et la définition des résultats escomptés dans l'intérêt des étudiantes et étudiants;

- En établissant un cadre de responsabilité qui intègre les principes de gestion efficace, compare les résultats obtenus aux objectifs et buts annoncés publiquement et propose des initiatives de politique et des incitatifs pour atteindre ces derniers;

- En précisant les renseignements qui doivent être publiés dans les rapports annuels, notamment :

  - la mission du collège, ses stratégies clés et ses réalisations;
  - les engagements en matière de services aux étudiantes et étudiants,
  - les progrès accomplis dans le sens des objectifs publics tels qu'ils sont mesurés par des indicateurs de rendement,
  - le plan stratégique en matière de ressources humaines à l'appui de la mission de l'établissement,
  - les états financiers vérifiés et les autres rapports attestant de la stabilité et de la santé financières de l'établissement;

- En accordant un financement pluriannuel à chaque collège à l'appui de la vision provinciale et des buts et objectifs annoncés publiquement, compte tenu d'un examen annuel des plans d'activités de l'établissement fondés sur sa mission. Les recommandations du conseil consultatif concernant le Fonds d'encouragement à la transformation seront prises en compte dans le budget annuel;

- En déterminant les domaines où des investissements stratégiques au sein du secteur collégial favoriseront la réalisation des buts et des objectifs;

- En aidant à définir les pratiques exemplaires dans des domaines clés de l'élaboration et de l'administration des programmes et en les partageant avec l'ensemble du secteur;

- En facilitant la collaboration au niveau régional et à l'échelle du système afin de favoriser l'adoption des pratiques exemplaires dans l'intérêt des étudiantes et étudiants;

- En facilitant la collaboration et la coopération pour favoriser la restructuration du secteur collégial;

- En abolissant le Conseil des affaires collégiales en tant que représentant des employeurs et en transférant aux collèges la responsabilité de choisir leurs propres représentantes et représentants.

Le collège

Au cours de la période de transition, les collèges évolueront dans le sens suivant :

- Ils concevront un plan pour l'établissement qui déterminera sa mission, ses objectifs et les résultats escomptés;

- Ils participeront à l'adoption de pratiques exemplaires pour l'élaboration des programmes et l'établissement des résultats escomptés de la part des étudiantes et

étudiants. Certains collèges partageront avec d'autres leurs pratiques exemplaires (proposition du Collège Sheridan); d'autres devront accroître leur capacité;

- Ils adopteront les mécanismes, les procédés et les systèmes de dotation appropriés pour s'acquitter de leurs obligations aux termes du cadre de responsabilité;

- De concert avec l'ACAATO, ils s'attacheront à maîtriser les principes de saine gestion publique et à comprendre les conditions requises pour s'acquitter de leurs responsabilités fiduciaires;

- Ils adopteront un plan d'activités annuel précisant les points suivants :
  - la mission, les stratégies clés et les réalisations,
  - les engagements en matière de services aux étudiantes et étudiants,
  - la mesure des progrès réalisés avec les indicateurs de rendement,
  - le plan stratégique en matière de ressources humaines à l'appui de la mission,
  - la situation financière;

- Ils cerneront les possibilités de collaboration au sein de la région ou du système collégial dans l'intérêt des étudiantes et étudiants. Ces projets de collaboration pourront bénéficier d'un financement supplémentaire;

- Ils travailleront en coopération à la prestation de services, ce qui pourra déboucher sur une restructuration.

Pose des fondations et développement de la capacité nécessaire au succès

Comme la nouvelle charte des collèges n'a pas d'objectif final unique, son plan d'évolution n'est pas rigide. Certes, ce plan prévoit les mesures à prendre au cours des importantes années de transition, mais une fois tous les éléments réunis, les collèges garderont la liberté d'améliorer continuellement leur rendement et d'évoluer en fonction des résultats obtenus en réponse à leur mission et aux besoins de leurs étudiantes et étudiants.

Les caractéristiques suivantes des fonctions d'administration et de prestation de services représentent les caractéristiques fondamentales de tout organisme efficace. Nous les reprenons dans le présent document pour veiller à ce que tous les efforts possibles soient déployés durant la transition pour poser les fondations du succès à venir.

- Enseignement de qualité et poursuite de l'excellence
- Principes de saine gestion publique
- Ressources humaines
- Finances et administration
- Partenariats

Chacune de ces caractéristiques est reprise ci-après, assortie d'une brève description de ce qu'il faut réformer, créer et améliorer. La pose des fondations et le développement de la capacité de chaque collège reposent sur différents mécanismes et stratégies. Pour les collèges qui voudront aller plus loin, des facteurs de réussite sont proposés pour définir leur aptitude et leur capacité à apporter des changements supplémentaires et à poursuivre leur évolution.

Enseignement de qualité et poursuite de l'excellence

Le gouvernement assume un rôle directeur en matière d'élaboration et d'amélioration continue des programmes. Les étudiantes et étudiants, comme les employeurs, souhaitent des garanties de qualité. Le gouvernement continuera de mettre l'accent sur les résultats et les attentes afin de satisfaire aux critères imposés par le Ministère par l'intermédiaire d'indicateurs de rendement, de critères d'accréditation et de l'obligation faite aux collèges d'examiner les normes relatives aux programmes.

Les conseils d'administration des collèges assumeront la responsabilité de l'élaboration et de l'examen des programmes d'études. Chaque conseil d'administration adoptera des mécanismes d'élaboration et d'examen des programmes qui feront appel à la

collaboration de tous les intervenants et intervenantes, conformément aux directives sur les pratiques exemplaires.

Comme le rapport Smith l'a mis en évidence, la définition du secteur de recrutement géographique n'a pas d'effet sur l'accès des étudiantes et étudiants, mais elle a un effet sur la capacité des collèges de satisfaire les besoins de la population et des entreprises et de tirer parti de leurs points forts. Le rapport Smith recommandait « l'abandon des secteurs de recrutement définis par le gouvernement pour les collèges ». Le Groupe d'étude est bien de cet avis, compte tenu en particulier des percées dans le domaine de l'enseignement électronique, et il a adopté le principe de la mission différenciée pour chaque collège.

Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations

Le Ministère peut faciliter l'élaboration et le partage des pratiques exemplaires au sein du secteur collégial. En effet, tous les collèges sont dotés de comités consultatifs sur les programmes composés d'employeurs et de dirigeantes et dirigeants communautaires. Certains collèges ont mis au point des méthodes d'élaboration et d'examen des programmes qui font appel de façon utile et efficace à tous les intervenants et intervenantes. Le Ministère peut hausser les attentes en matière d'élaboration et d'examen des programmes en dégageant les méthodes, les approches et les stratégies considérées comme les plus efficaces.

Les normes collégiales seraient fixées et les programmes seraient homologués par la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire.

Cette commission pourrait établir une échelle d'indicateurs de la qualité et du rendement.

Au fil du temps, à mesure que seront élaborés des indicateurs de rendement et des repères au sein du secteur de l'éducation postsecondaire, le gouvernement pourra exiger que les collèges publient des rapports annuels qui compareront les résultats aux repères établis. Chaque collège pourra dès lors inclure dans son rapport annuel, destiné à la fois au public et au gouvernement, les mesures qu'il a prises pour garantir la qualité de son enseignement, et sa conformité aux normes exigées par les étudiantes et étudiants comme par les employeurs de l'Ontario.

Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre

- Résultats jugés du point de vue des étudiantes et étudiants et des employeurs. Le collège se trouve dans le peloton de tête de tous les indicateurs de rendement pour les collèges (IR).

- Le collège a clairement formulé ses engagements à l'égard des services aux étudiantes et étudiants et a créé les moyens nécessaires pour respecter ses engagements envers ces derniers.

- De nouveaux modèles novateurs d'assurance de la qualité faisant appel aux intervenantes et intervenants sont élaborés en réponse aux besoins des étudiantes et étudiants et à ceux des employeurs.

- L'équilibre des programmes satisfait les besoins des étudiantes et étudiants et des employeurs et tient compte, sur le plan de l'enseignement et de la formation, des domaines de différenciation et de spécialisation.

- Il existe une collaboration manifeste en matière de programmes avec d'autres établissements d'enseignement postsecondaire, qu'il s'agisse de collèges ou d'universités. Le Ministère souhaite favoriser cette collaboration entre les secteurs collégial et universitaire.

- Une fois la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire en place, tout programme conçu dans le but de conférer des grades d'études appliquées devra respecter les méthodes, les lignes directrices et les critères fixés par la Commission.

- Reconnaissance au niveau sectoriel ou national des domaines d'excellence et de réussite.

Principes de saine gestion publique

- Les collèges continuent d'être des sociétés à but non lucratif comme c'est actuellement le cas.

- Le conseil d'administration est responsable de l'administration du collège et de son engagement en matière de services aux étudiantes et étudiants.

- Le conseil d'administration est responsable de la définition du rôle et de la mission du collège, de l'évaluation du rendement de l'établissement, de l'approbation des plans du collège, du recrutement et de l'évaluation de la présidente ou du président, de l'approbation du budget, du contrôle fiduciaire, et de la représentation de la communauté auprès du collège et du collège auprès de la communauté.

- Le conseil d'administration devra prouver sa capacité de fonctionner efficacement. Compte tenu de son rôle et des responsabilités croissantes qu'il devra assumer il devra accorder une attention toute particulière à l'adoption de principes de saine gestion publique. Le conseil sera composé de membres de la communauté, sans engagement politique ni intérêt direct dans les questions traitées.

- Une fois la mission et les stratégies clés définies, chaque collège sera en mesure de vérifier l'adéquation de ses objectifs à la vision provinciale de l'enseignement postsecondaire, notamment les buts annoncés publiquement. Ce faisant, le collège pourra adapter directement ses domaines de spécialisation aux besoins plus généraux de la province.

Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations

Il existe nombre de lignes directrices et de principes de gestion saine qui peuvent être adoptés et adaptés par les collèges de l'Ontario. L'*American Association of Governing Boards and Trustees* a fait des recherches et mis au point des principes de saine gestion publique. Certaines provinces et certains États ont énoncé les fonctions et les responsabilités en la matière dans des lois ou des règlements. Ainsi, la Bourse de Toronto a conçu des directives de gestion des sociétés cotées. L'OCDE a également élaboré des principes directeurs et des descriptions de modèles de saine gestion publique.

En général, voici les responsabilités qui doivent être assumées :

- Administration de l'actif du collège et de l'actif public;
- Adoption de systèmes permettant de cerner et de gérer les risques;
- Recrutement de la présidente ou du président, évaluation du rendement et détermination du salaire;
- Communications ouvertes avec tous les intervenants et intervenantes;
- Assurance de la qualité et de l'intégrité des systèmes de contrôle interne et des modalités de gestion;
- Élimination des conflits d'intérêt et adoption d'un code de conduite;
- Nomination systématique et équitable des membres;
- Évaluation de l'efficacité du conseil;
- Orientation des nouveaux membres;
- Limitation raisonnable du nombre de membres du conseil pour garantir la responsabilité personnelle de chaque membre.

Les membres des conseils d'administration doivent avoir les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour assumer de telles responsabilités. En cas de vacance d'un poste, il faut tenir compte de ces critères pour le recrutement d'une ou d'un nouveau membre. L'une des mesures de l'efficacité du conseil comprend son aptitude à respecter les profils prévus pour ses membres.

L'ACAATO propose un excellent programme de formation des membres des conseils d'administration, qui peut être enrichi pour faire face aux responsabilités nouvelles qui incomberont aux conseils. La première année, une demande pourrait être adressée au Fonds d'encouragement à la transformation afin de modifier le programme de formation selon les besoins.

L'ACAATO, en collaboration avec des spécialistes en matière de gestion des conseils d'administration, pourra élaborer un processus de nomination qui constituera une pratique exemplaire dans le secteur de l'enseignement postsecondaire et qui inclura des méthodes d'évaluation du rendement du conseil.

Le gouvernement ne nomme pas actuellement les membres des conseils d'administration des collèges. Le Conseil des affaires collégiales, en tant que représentant du gouvernement, est actuellement chargé de la nomination des membres du conseil de l'extérieur. Compte tenu de l'élimination du Conseil des affaires collégiales, le gouvernement devra adopter un processus approprié. Comme les collèges sont financés par les deniers publics, il serait bon que le gouvernement nomme des membres proportionnellement au niveau de financement public octroyé aux différents collèges. Le financement public accordé au secteur collégial représente environ 40 pour 100 du budget des collèges, le financement le plus bas octroyé à un établissement étant de 24 pour 100. Les nominations faites par le gouvernement ne dépasseront donc pas 40 pour 100 des membres du conseil, le minimum étant de 24 pour 100. Chaque conseil élira les autres membres. Ces pourcentages varieront avec le temps en fonction de l'évolution des niveaux de financement.

Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre

- Le conseil d'administration appliquera tous les principes de saine gestion publique.
- Le système de nomination au conseil témoignera d'une pratique exemplaire.
- Le conseil aura défini la mission et les stratégies clés du collège et aura clairement démontré qu'elles reflètent la vision adoptée par le gouvernement provincial en matière d'enseignement postsecondaire, de même que les buts et objectifs énoncés publiquement, et qu'elles les appuient.
- Le conseil effectuera une évaluation et un examen annuels de son efficacité et de son rendement. Compte tenu de cette évaluation, il prendra toutes les mesures nécessaires pour pallier les carences.

Ressources humaines

Comme le conseil d'administration est responsable de définir la mission stratégique des collèges, il importe qu'il conçoive une stratégie en matière de ressources humaines qui en tienne compte.

Chaque collège adoptera un plan en matière de ressources humaines qui soutient les objectifs de l'organisme et assure, grâce au personnel, le niveau d'excellence escompté. La réussite de tout organisme dépend de l'efficacité avec laquelle il gère ses ressources humaines.

Le conseil d'administration est l'employeur, comme c'est le cas en ce moment, et le collège est le lieu de travail. Le Groupe d'étude a adopté le principe selon lequel les relations optimales entre employeur et employées et employés sont celles qui sont définies par les deux parties.

Le plan en matière de ressources humaines sera exhaustif et comprendra tous les éléments clés d'un cadre stratégique.

1. Leadership
   - Détermination des compétences de base
   - Planification de la succession
   - Perfectionnement professionnel

2. Structure de l'organisme et gestion du travail
   - Structure organisationnelle
   - Gestion du travail et des procédés

3. Amélioration du rendement
   - Système d'évaluation du rendement incluant récompenses, hommage et primes
   - Formation et perfectionnement professionnel
   - Perfectionnement professionnel des équipes

4. Renouvellement du personnel
   - Planification des ressources
   - Embauche
   - Maintien de l'effectif
   - Diversité des relations professionnelles (fournisseurs, contrats)

5. Relations avec les employées et employés
   - Communications internes
   - Relations patronales-syndicales
   - Programmes d'aide aux employées et employés
   - Santé et sécurité

6. Salaires et avantages sociaux
   - Salaires et avantages sociaux
   - Système de classification des emplois

7. Renseignements relatifs aux ressources humaines
   - Systèmes de contrôle et de suivi

Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations

Les collèges devront pouvoir faire appel aux avis et conseils de spécialistes pour élaborer des plans complets en matière de ressources humaines et mettre en œuvre les stratégies nécessaires pour les appliquer et les conserver.

La création d'un « centre d'expertise » spécialisé en ressources humaines permettra aux collèges d'éviter tout chevauchement des services communs. Les services de ce centre d'expertise pourraient comprendre ce qui suit :

- renseignements généraux concernant les pratiques et les procédures exemplaires en matière de gestion des ressources humaines et de relations avec les employées et employés;
- recherche et sondages sur les avantages sociaux et les salaires;
- connaissances solides en matière de sécurité des employées et employés;
- source unique de formation permettant de répondre aux besoins communs à tout le secteur, soit sous forme de consortium d'achat de services, soit en faisant appel à des fournisseurs;
- possibilité de collaboration dans le secteur des avantages sociaux;
- fonds de pension commun géré de façon centrale comme c'est actuellement le cas.

L'adoption de pratiques exemplaires en matière de traitement équitable de tout le personnel, notamment par l'entremise :

- de comités chargés des relations patronales-syndicales sanctionnés par les cadres supérieurs qui serviront de point central de discussion, de communication et de rétroaction;
- de communications libres et constantes avec tout le personnel par l'intermédiaire d'enquêtes sur le niveau de satisfaction des employées et employés, de groupes de discussion et de séances d'échange de renseignements.

Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre

- Démonstration qu'un plan de ressources humaines conforme à la mission et aux stratégies a été élaboré et est en place. Le succès sera mesuré, notamment, en fonction des critères suivants : embauche, maintien et perfectionnement du personnel.

- Adoption de pratiques exemplaires en matière de traitement équitable de tout le personnel.

- Résultats des enquêtes sur la satisfaction des employées et employés, des groupes de discussion ou d'autres mécanismes de rétroaction.

Finances et administration

À l'instar des autres organismes du secteur public, les collèges sont particulièrement touchés par les fluctuations en cours d'année des subventions de fonctionnement ou des politiques. Même les collèges les mieux gérés ont eu du mal, ces dernières années, à s'adapter aux changements de décision du gouvernement fédéral en matière d'achat de programmes de formation et aux réductions considérables en cours d'année des subventions de fonctionnement. Les collèges ont fait preuve de créativité et de souplesse en réaction à ces changements.

Les collèges doivent être capables de s'appuyer sur les systèmes de contrôle budgétaire et les systèmes de planification actuels ainsi que sur les pratiques et procédés administratifs afin de mieux affirmer l'orientation de leur établissement en matière de rendement. Cela exige des collèges qu'ils soient capables d'aller au-delà de la performance et des rapports qui sont exigés d'eux et de générer des résultats probants tant au plan financier qu'opérationnel.

Chaque collège doit disposer de systèmes intégrés de gestion et de systèmes financiers aux fins de préparation de son rapport annuel public. Ce dernier devra inclure les renseignements suivants :

- la mission, les stratégies clés et les accomplissements de l'établissement;
- les progrès dans le sens des objectifs tels qu'ils sont définis par les indicateurs de rendement;
- les résultats sur le plan des engagements concernant les services aux étudiantes et étudiants;
- les indicateurs de rendement aussi bien pour les objectifs de l'établissement que pour ceux du système;
- les repères qui témoignent des meilleures pratiques administratives, y compris l'efficacité par rapport aux coûts;
- les états financiers et autres rapports exigés par le gouvernement.

L'Ontario disposera d'une série d'indicateurs financiers dérivés des renseignements publics vérifiés et jugés représenter d'excellents outils comptables pour évaluer la santé et la stabilité financières d'un établissement.

Il existe de nombreuses possibilités de collaboration à l'échelle aussi bien de la région que du système dans le domaine de l'administration. Un grand nombre des pratiques exemplaires existantes signalées au Groupe d'étude par des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario faisaient appel à d'autres organismes du secteur public au sein de la collectivité et de la région. Les domaines clés pouvant faire l'objet de collaboration sont les suivants :

- Technologies de l'information;
- Contrats d'assurance;
- Coopératives d'achat;

- Système d'information communs pour la gestion des installations;
- Établissement de repères pour le secteur

Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a compilé une bibliographie annotée des pratiques exemplaires adoptées dans le monde entier. Cette bibliographie est à la disposition de tous les établissements postsecondaires.

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a constitué un recueil des mémoires présentés par les établissements postsecondaires de toute la province sur les pratiques exemplaires adoptées en Ontario.

Une fois le cadre de responsabilité commun mis en place, chaque collège sera en mesure d'adapter ses pratiques en matière de budget, de planification, de contrôle et d'administration aux exigences du cadre.

Les indicateurs de santé financière permettront de dégager les domaines où une collaboration administrative serait la plus bénéfique et la plus souhaitable. Les collèges peuvent se servir de ces renseignements pour cerner les domaines de collaboration éventuels. Le Ministère peut également se fonder sur ces renseignements pour entamer un dialogue avec les collèges sur les possibilités de collaboration.

Les investissements stratégiques faits par le gouvernement dans le secteur de l'enseignement postsecondaire favoriseront la collaboration qui s'avérera la plus bénéfique pour les étudiantes et étudiants.

Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre

Il s'agit ici d'indicateurs clairement définis fondés sur le principe de diligence raisonnable auquel les comptables et les gestionnaires ont souvent recours pour mesurer l'efficacité et la bonne gestion des entreprises. Bien qu'il n'existe pas actuellement en Ontario de normes en matière d'évaluation et de comparaison de la « santé financière », le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a recommandé la constitution d'un comité de travail composé de professionnelles et professionnels et de représentantes et représentants des établissements et du gouvernement. Ce comité serait chargé d'élaborer des indicateurs aux fins d'utilisation par les établissements de l'Ontario.

Il existe néanmoins des outils de mesure clés qui devraient pouvoir être utilisés par tous les systèmes de vérification et d'évaluation, par exemple :

- Une mesure du niveau d'entreprenariat du collège;

- Une mesure des contrôles existants en matière de planification et de budget, ainsi qu'en matière de politique de gestion de l'encaisse;

- Une mesure du montant des recettes de fonctionnement consacré au remboursement de la dette;

- Une mesure de la pertinence des mesures administratives reflétée par les indicateurs de rentabilité.

Partenariats

Les collèges seront en mesure de tirer un parti maximum des partenariats, notamment ceux qui seront forgés avec d'autres organismes du secteur public de la région ou de la communauté. Ces partenariats présenteront beaucoup d'avantages : ils permettront de générer des recettes; d'accéder à un équipement et à des technologies de pointe; de commercialiser les produits des partenariats; et d'en assurer la promotion et le marketing sur le marché international.

Le succès des partenariats est fonction des facteurs suivants : avantages mutuels et à long terme et satisfaction des intérêts des deux parties. Le défi consiste pour les parties à se doter du savoir-faire et de l'expérience voulus pour consolider l'entente et veiller à ce qu'elle produise des résultats.

Stratégies et mécanismes à mettre en œuvre pour poser les fondations

Certains collèges ont été particulièrement performants en matière d'établissements de partenariats au niveau régional, national et international. Cela offre une occasion idéale de partager les pratiques exemplaires dans le domaine de la création, du renforcement et de l'évaluation des partenariats.

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a compilé une bibliographie annotée des pratiques exemplaires adoptées dans le monde entier. Cette bibliographie est à la disposition de tous les établissements d'enseignement postsecondaire.

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a préparé un recueil des mémoires envoyés par les établissements postsecondaires de toute la province sur les pratiques exemplaires mises en œuvre en Ontario.

Il faudra établir et mettre en place des méthodes de gestion et d'évaluation adéquate des risques. Des organismes comme le Conseil canadien des sociétés publiques-privées peuvent aider les collèges et le Ministère à dégager les méthodes et les stratégies qui ont fait leurs preuves.

Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre

- Des antécédents de partenariats positifs ayant offert des avantages manifestes soit, entre autres :
  - le choix du collège comme site d'une recherche appliquée pointue;
  - une augmentation des recettes aux fins d'enseignement et de formation;
  - l'accès des étudiantes et étudiants et du personnel enseignant à un équipement et à des technologies de pointe aux fins d'apprentissage et de recherche;
  - les retombées commerciales éventuelles des produits du partenariat;
  - la commercialisation et la promotion à l'étranger des succès remportés par l'Ontario;
  - la capacité d'attirer des investisseurs.

- Un « bulletin » économique et social concernant la communauté ou la région, semblable à celui qui a été élaboré par le Collège Sault, permettrait de déterminer la faculté d'adaptation du collège aux besoins de la communauté et du milieu des affaires.

Le nouveau cadre pour la charte des collèges

La période de transition commence par l'élaboration du nouveau cadre pour la charte des collèges. Le cadre est constitué de la loi, du règlement et de la politique.

La loi

- Le vaste mandat des collèges de l'Ontario, y compris leurs pouvoirs et leurs objectifs.
- Les collèges continueront d'exister en tant que sociétés à but non lucratif sans capital-actions. Ils ne font partie ni du gouvernement, ni d'un organisme.
- Le Ministère jouera un rôle stratégique de leadership et d'orientation en matière de politiques au sein du système postsecondaire. Il lui incombera, entre autres, d'aligner le financement et les incitatifs sur la mission des collèges.
- Les principes de saine gestion du conseil d'administration seront clairement définis, notamment la représentation du corps étudiant au sein des conseils.
- Les relations entre chaque collège et le gouvernement seront décrites dans un accord administratif.
- Les principes clés et les éléments de responsabilité concernant la reddition des comptes seront établis, y compris le rapport annuel et les renseignements qu'il doit contenir, ainsi que les indicateurs de rendement et les repères.

Le règlement

- Tous les collèges seront constitués en société aux termes d'un règlement pris en apolication de la nouvelle charte des collèges.
- En vertu du règlement, un accord administratif précisera les rapports de chaque collège avec le Ministère. Cet accord sera régulièrement examiné et reconduit. Des accords de ce genre existent dans d'autres ministères et pourront être adaptés aux besoins des collèges.
- Le règlement traitera des problèmes précis touchant la subvention de fonctionnement et les exigences redditionnelles auxquelles le rapport annuel public sera assujetti.
- Le règlement traitera des exigences relatives à l'utilisation et à la disposition des biens publics.

La politique du Ministère

Le Ministère fixera la politique relative aux questions en rapport avec la vision provinciale de l'enseignement postsecondaire, notamment les buts et les objectifs annoncés publiquement. Cette politique pourrait comprendre ce qui suit :

- L'offre aux étudiantes et étudiants admissibles d'un enseignement postsecondaire accessible et sans coupure;
- Une description des pratiques exemplaires en matière d'enseignement de qualité et d'efficacité de l'organisme;
- Des principes de saine gestion publique et de responsabilité;
- Des directives portant sur les droits de scolarité et l'intérêt des étudiantes et étudiants;
- L'établissement d'indicateurs de santé financière qui serviront à l'ensemble du système et à chaque établissement;
- Des garanties en ce qui concerne la qualité et les services pendant la période de transition;
- Un financement conforme aux objectifs de la politique.

Le plan de transition

	Pose des fondations pour assurer la réussite à l'avenir		Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre
	Première année	Deuxième année	Troisième année
Enseignement de qualité	Conseils du Ministère concernant l'adoption de pratiques exemplaires pour l'élaboration et l'examen des programmes d'études	Établissement de repères	IR
			Modèles nouveaux et novateurs
			Offre de programmes à l'appui de la mission
			Antécédents de collaboration
			Grades d'études appliquées
			Prix et récompenses
	Partage des pratiques exemplaires	Partage des pratiques exemplaires	

	Pose des fondations pour assurer la réussite à l'avenir		Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre
	Première année	Deuxième année	Troisième année
Gestion	Établissement de principes de saine gestion		Démonstration de pratiques exemplaires
	Établissement et application de profils pour les conseils		
	Définition de l'orientation des conseils	Mise en œuvre de l'orientation des conseils	
	Établissement de l'engagement en matière de services aux étudiantes et étudiants		
	Élaboration du processus de nomination des membres du conseil d'administration		
		Élaboration et mise en œuvre de méthodes d'évaluation du conseil	Évaluation menée à bien et mesures correctives appliquées
Ressources humaines	Élaboration d'un plan stratégique pour les ressources humaines		
	Création d'un « centre d'expertise »		

	Pose des fondations pour assurer la réussite à l'avenir		Facteurs de réussite indiquant que l'évolution peut se poursuivre
	Première année	Deuxième année	Troisième année
	Partage des pratiques exemplaires		
Finances et administration	Systèmes de gestion financière	Systèmes de gestion financière	Preuve manifeste du bon fonctionnement des systèmes et des processus en place
	Administration efficace par rapport aux coûts	Administration efficace par rapport aux coûts	
	Indicateurs de santé financière		Résultats des indicateurs de santé financière
	Collaboration administrative	Collaboration administrative	
	Investissements stratégiques	Investissements stratégiques	
Partenariats	Pratiques exemplaires		Démonstration de pratiques exemplaires
	Stratégies d'évaluation et de gestion des risques		Bulletin

Annexe E – Aperçu des propositions

Aperçu des propositions

Le Groupe d'étude sur l'investissement au service des étudiantes et étudiants a été constitué en septembre dernier avec pour mandat de conseiller la ministre sur les moyens de veiller à ce que les fonds publics alloués à l'éducation postsecondaire soient utilisés pour la prestation de services de qualité aux étudiantes et étudiants et d'une éducation de la plus haute qualité, tout en assurant accès, abordabilité et responsabilité. À cette fin, le Groupe d'étude a invité, par écrit, des organismes d'étudiantes et étudiants, les établissements d'éducation postsecondaire et leur personnel enseignant ou autre, des employeurs et des organismes communautaires, à lui présenter des propositions susceptibles de stimuler et d'orienter des changements à l'échelle du système. Il a fait savoir qu'il préconisait la collaboration, l'ingéniosité et l'esprit pratique.

Les propositions que le Groupe d'étude a recueillies, associées à la recherche commandée en parallèle et aux tables rondes qu'il a organisées, ont servi de base à ses délibérations. Le Groupe d'étude ne s'est, comme prévu, pas prononcé sur les questions d'affectations financières, mais il a, dans son rapport final, recommandé que bon nombre des idées avancées par les personnes et groupes qu'il a consultés soient examinées plus avant.

- Le Groupe d'étude a reçu 129 propositions émanant d'universités, de collèges, d'étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et d'organismes communautaires.
- Parmi ces propositions, 30 émanaient d'universités et 63 de collèges, 9 étaient présentées conjointement par des collèges et des universités, 4 venaient de groupements d'étudiantes et étudiants et 23 avaient été préparées par d'autres organismes.
- 63 propositions étaient le fruit d'une collaboration plus ou moins poussée (autrement dit, plusieurs universités, collèges ou autres organismes y avaient contribué). Sur ces 63 propositions, 25 reflétaient une collaboration entre établissements d'éducation postsecondaire et 38 étaient issues d'une collaboration avec d'autres organismes (entreprises, organismes communautaires, écoles secondaires).
- La plupart des propositions suggéraient des mesures susceptibles de trouver une application à l'échelle du réseau collégial comme du réseau universitaire.
- Les domaines abordés par les propositions étaient des plus variés. Ceux qui revenaient le plus souvent sont les suivants :
  - l'administration générale;
  - la planification et l'entretien des installations;
  - l'apprentissage électronique;
  - les modalités d'inscription;
  - les services auxiliaires.
- Le montant total de financement demandé par l'ensemble des propositions était d'environ 175 millions de dollars. La plupart des propositions faisaient toutefois état d'avantages, d'économies et de réductions de coût se chiffrant en tout à quelque 80 millions de dollars.
- Environ 20 pour 100 des propositions ne contenaient aucune demande de financement, mais se contentaient d'offrir des suggestions novatrices ou d'évoquer des pratiques exemplaires.
- Compte tenu du vaste nombre de propositions recueillies et du peu de temps dont il disposait pour les analyser, le Groupe d'étude n'a guère pu procéder qu'à leur évaluation sommaire. Il a toutefois noté que la plupart des propositions font ressortir des possibilités d'économies et d'amélioration des services aux étudiantes et étudiants.

La liste sommaire de toutes les propositions reçues par le Groupe d'étude figure dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Annexe F – Aperçu des tables rondes

Aperçu des tables rondes

Le point 5 du mandat du groupe d'étude dit ceci : « Le Groupe d'étude consultera les étudiantes et étudiants, les établissements d'enseignement postsecondaire, les associations des professeures et professeurs et du personnel, les collectivités locales, le milieu des affaires et d'autres organismes au besoin pour recueillir une vaste perspective à l'échelle du système. »

Conformément à l'objectif de recueillir le plus grand nombre d'avis possible quant à la question de savoir si les services destinés aux étudiantes et étudiants sont accessibles et abordables pour ces dernières et derniers et s'ils répondent bien à leurs attentes, le Groupe d'étude a organisé une série de tables rondes, animé des réunions, organisé des rencontres avec des intervenantes et intervenants dans le système et mené un sondage auprès des étudiantes et étudiants, pour s'informer de leur expérience personnelle et connaître leurs points de vue.

Les participantes et participants

En tout, **20 tables rondes** ont eu lieu entre le 2 novembre et le 13 décembre 2000, auxquelles ont participé **168 personnes** sur les 404 qui y avaient été conviées au sein des collèges, des universités et des groupements ou associations communautaires ou autres.

Grâce à ces tables rondes portant sur une douzaine de sujets liés à son mandat, le Groupe d'étude a pu recueillir les observations de personnes appartenant aux groupes suivants :

- **Les collèges,** représentés par un total de **76 personnes** (20 étudiantes et étudiants et 56 personnes occupant les postes de président, de membre d'un conseil d'administration et d'administrateur);
- **Les universités,** représentées par un total de **71 personnes** (18 étudiantes et étudiants et 53 personnes occupant les postes de président, de gouverneur et d'administrateur);
- **Les écoles secondaires,** représentées par **1 élève**;
- **Des groupes externes,** associations communautaires, commerciales ou éducatives et les établissements d'éducation postsecondaire autres que des collèges et des universités, représentés par **20 personnes** membres d'associations commerciales, d'une chambre de commerce (francophone), de conseils des parents, d'associations d'étudiantes et étudiants de niveau collégial et universitaire ou encore travaillant pour des banques ou des conseils de l'éducation;
- Les collèges et universités du Nord* de la province, représentés par un total de 17 personnes (dont 7 employées par une université, 8 employées par un collège, plus 2 jeunes faisant des études collégiales);
- Les collèges et universités francophones*, représentés par un total de 36 personnes (13 employées par une université, 12 employées par un collège, 9 externes au réseau collégial ou universitaire et 2 jeunes faisant des études collégiales).

* Les participantes et participants francophones ou résidant dans le Nord sont mis en exergue à titre d'information, mais sont inclus dans les premiers totaux des personnes représentant les collèges, les universités ou des groupes externes.

Méthodologie

Les tables rondes se sont déroulées à Toronto. La plupart des participantes et participants y étaient venus en personne, mais une personne y a participé par téléconférence et neuf autres (tant des étudiantes et étudiants que du personnel administratif de divers établissements d'éducation postsecondaire) par vidéoconférence à partir de Sault Ste. Marie, Ottawa, London, North Bay et Thunder Bay. Plusieurs personnes dans l'impossibilité de participer aux tables rondes aux dates prévues ont fait parvenir leurs observations au Groupe d'étude par écrit. Les discussions ont principalement eu lieu en anglais, mais plusieurs tables rondes ont été organisées en français à l'intention des participantes et participants francophones. Par ailleurs, le Groupe d'étude a facilité des discussions en-dehors des tables rondes, en anglais et en français, tant à Toronto que dans le nord de la province, sur des sujets liés à son mandat.

Les résumés des discussions tenues à l'occasion des 20 tables rondes et la liste des participantes et participants sont inclus dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

Table ronde	Date	Sujet
1	2 novembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Étudiantes et étudiants des collèges et des universités
2	8 novembre 2000	Les systèmes d'orientation
3	9 novembre 2000	L'aide financière aux étudiantes et étudiants – A
4	9 novembre 2000	L'aide financière aux étudiantes et étudiants – B
5	14 novembre 2000	Les services partagés
6	22 novembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Étudiantes et étudiants des collèges
7	22 novembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Étudiantes et étudiants des universités
8	24 novembre 2000	La rationalisation des mécanismes de gestion et de reddition de comptes – Collèges
9	24 novembre 2000	La rationalisation des mécanismes de gestion et de reddition de comptes – Universités
10	24 novembre 2000	Le portail d'entrée
11	30 novembre 2000	Les services plus accessibles et plus abordables grâce aux fonctions de traitement par Internet
12	5 décembre 2000	Le portail de connexion
13	6 décembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Organismes francophones – en matinée
14	6 décembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Organismes francophones – en après-midi
15	6 décembre 2000	Les obstacles et opportunités liés au mandat du Groupe d'étude – Organismes francophones – sur l'heure du midi
16	7 décembre 2000	La bibliothèque numérique/le bibliocentre
17	12 décembre 2000	Les services plus accessibles et plus abordables grâce à la prestation de cours en ligne
18	13 décembre 2000	Les mécanismes visant à réduire les formalités administratives tout en maintenant la reddition de comptes – Collèges
19	13 décembre 2000	Les mécanismes visant à réduire les formalités administratives tout en maintenant la reddition de comptes – Universités
20	11 janvier 2001	Les établissements du Nord – Collèges, universités et groupes externes

Annexe G – Aperçu des rencontres avec les groupes d'intervenantes et intervenants

Aperçu des rencontres avec les groupes d'intervenantes et intervenants

La présente annexe vise à donner une idée rapide des représentantes et représentants des collèges et des universités, du milieu des affaires et du milieu communautaire que le Groupe d'étude et les membres de son équipe ont rencontré entre le 25 septembre 2000 et le 11 janvier 2001. Aux fins de consultations, le Groupe d'étude a en effet durant cette période organisé 50 rencontres avec des intervenantes et intervenants, animé de nombreuses tables rondes et autres discussions et demandé à 800 étudiantes et étudiants de répondre à un sondage.

Les 50 rencontres avec des intervenantes et intervenants ont permis au Groupe d'étude de recueillir des points de vue très intéressants et des idées tout à fait originales. Ces intervenantes et intervenants sont répartis ci-après suivant leur appartenance au réseau collégial ou universitaire, au milieu étudiant ou à un groupe externe. Les intervenantes et intervenants francophones ou résidant dans le Nord, mis en exergue à titre d'information, ont été inclus dans les totaux des personnes représentant les collèges ou les universités, selon le cas.

- **20 rencontres ont vu la participation de 102 intervenantes et intervenants représentant le réseau universitaire, à savoir :**
  - le Conseil des universités de l'Ontario (CUO) (y compris des réunions avec des agentes et agents administratifs et financiers) – 88 personnes présentes à 11 réunions;
  - les universités – 14 personnes présentes à 9 réunions, dont 8 personnes francophones ou résidant dans le nord de la province.

- **25 rencontres ont vu la participation de 145 intervenantes et intervenants représentant le réseau collégial, à savoir :**
  - l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO) (y compris des réunions avec des représentantes et représentants du Conseil des affaires collégiales) – 120 personnes présentes à 11 réunions;
  - les collèges – 25 personnes (parmi lesquelles 23 présidentes et présidents d'établissement) présentes à 14 réunions, dont 10 personnes francophones ou résidant le nord de la province.

- **6 rencontres ont vu la participation de 68 intervenantes et intervenants représentant les associations d'étudiantes et étudiants*, à savoir :**
  - la Fédération canadienne des étudiantes et étudiants – Ontario (FCE-O) – 41 personnes présentes à 2 réunions;
  - l'Association parlementaire des étudiants des collèges communautaires de l'Ontario (APECCO) – 19 personnes présentes à 2 réunions;
  - l'*Ontario Undergraduate Students Alliance* (OUSA) – 8 personnes présentes à 2 réunions.

- **2 rencontres ont vu la participation de 6 intervenantes et intervenants représentant des organismes communautaires, associations ou autres groupes externes*, à savoir :**
  - la communauté autochtone – 2 personnes présentes à 1 réunion;
  - les organismes communautaires et le milieu des affaires francophones – 4 personnes présentes à 1 réunion.

La liste sommaire des détails sur les rencontres figure dans le *Document de référence*, un document d'appui au présent rapport.

* Vu qu'une partie des réunions organisées par le Groupe d'étude ont donné lieu à la participation de plusieurs catégories d'intervenantes et intervenants, il pourra sembler qu'elles aient été comptées plus d'une fois. En tout et pour tout, le Groupe d'étude a organisé 50 rencontres avec des groupes d'intervenantes et intervenants.